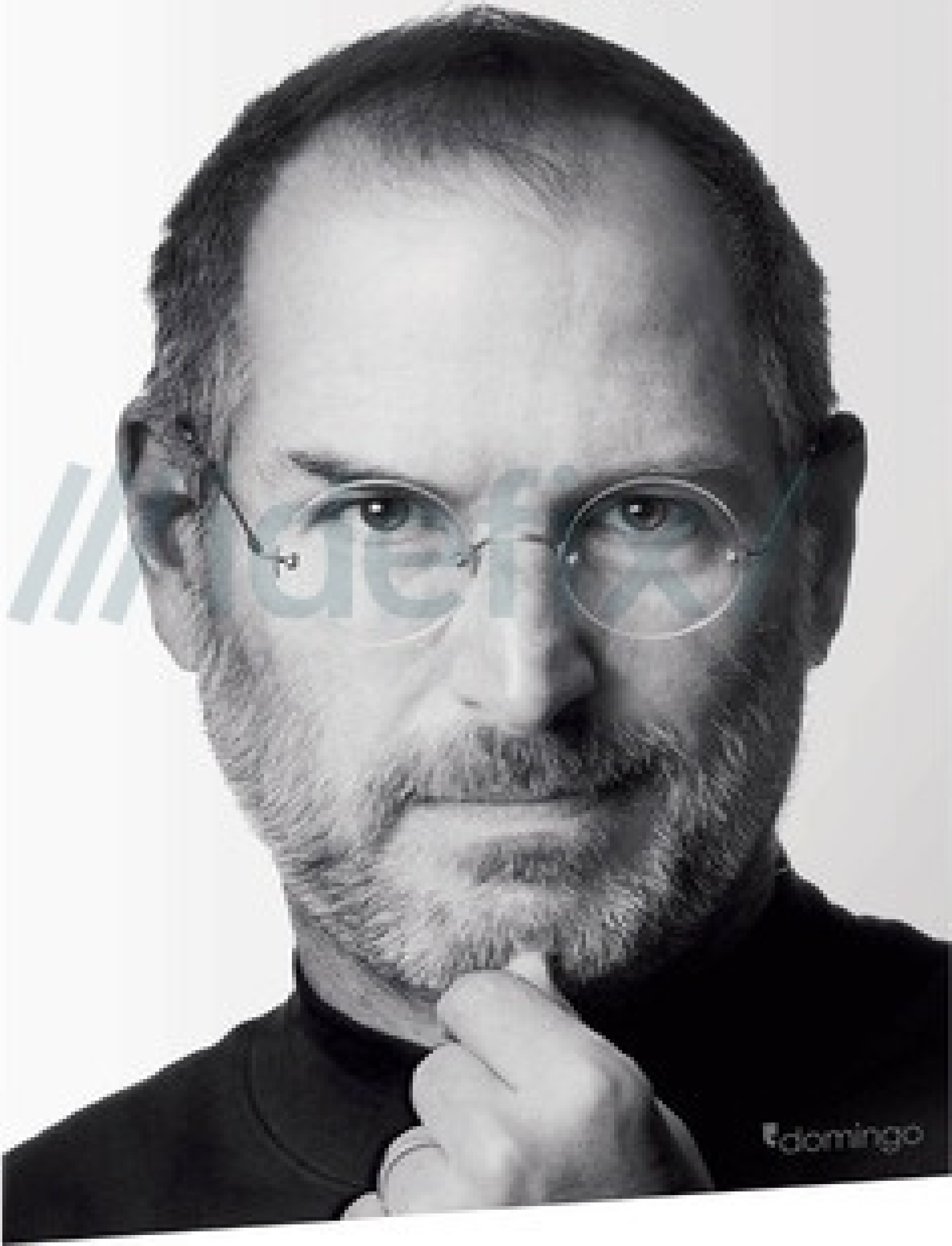
Walter Isaacson

Steve Jobs



domingo

Walter Isaacson
Steve Jobs
domingo

STEVE JOBS

WALTER
ISAACSON

Çeviri: Dost Körpe

Nakkal Elektronik Yayıncılık

Kitabın ilk düzenlenme tarihi: Haziran 2012

Daha fazla kitap ve bilgi için iletişim adresimiz:

www.enakkal.blogspot.com ~ www.nakkal.net

Eksikler ve bilgi için:

infonakkal@gmail.com

Nakkal'dan Önemli Bir Rica!

Bu ePub dosyasını eNakkal Blogspot yada Nakkal.net'ten indirdiğiniz için size teşekkür ediyoruz. Ancak sizlerden ufak bir ricamız var. Elimizden geldiğince kusursuza yakın bir şekilde hazırlamaya çalıştığımız bu elektronik kitapların içindeki bazı bilgileri silip kendiniz yapmış gibi göstermemenizi rica ediyoruz. Bu bizim için son derece önemli olup anlayışınız için teşekkür ederiz.

Keyifli Okumalar..

Yasal Uyarı

Sitemiz üzerinden yüklenen e-kitaplar 5846 Sayılı Kanunun "altıncı Bölüm-Çeşitli Hükümler " bölümünde yeralan "EK MADDE 11. e istinaden görme özürlü kardeşlerimiz için hazırlanmıştır. Ekran Okuyucu, Braille 'n Speak sayesinde hazırlanan kitapları dinletmekteyiz. Amacımız yayınevlerine zarar vermek değildir.

Bu e-kitaplar orjinal kitapların yerini tutmayacağı için eğer kitabı beğenirseniz kitapçılardan almanızı ya da online satın alma yolu ile edinmenizi öneririz. Yayıncı kurumların ve yazarların telif haklarının ihlal edilmemesi için indirilen dökümanların 24 saat içinde silinmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kitabi basan firmanın uğrayacağı zarardan hiçbir şekilde SORUMLU değiliz. Sitemizin amacı sadece kitap hakkında bilgi edinip, belli bir fikir sahibi olmanız ve hoşunuza giderse kitabı almanız içindir. Sitemizin burada yayınlanan e-kitaplardan herhangi bir ticari çıkarı ya da herhangi bir kuruluşa zarar verme amacı yoktur. Bu yüzden edinilen dökümanları fikir alma amaçlı olarak 24 saat süreli kullanabilirsiniz. Daha sonrası sizin sorumluluğunuza kalmıştır.

TEŞEKKÜRLER

Bu projenin başlamasına katkıda bulunan ve yol boyunca paha biçilmez desteklerini esirgemeyen John ve Ann Doerr, Laurene Powell, Mona Simpson ve Ken Auletta'ya derinden minnettarım. Simon & Schuster'da otuz yıldır editörüm olan Alice Mayhew, yayıncı Jonathan Karp ve temsilcim Amanda Urban bu kitabın oluşturulmasında sıra dışı bir gayret ve özen sergilediler. Asistanım Pat Zindulka sessiz sedasız yardımcı oldu. Babam Irwin'e ve kızım Betsy'ye de kitabı okuyup tavsiyelerde bulundukları için teşekkür etmek istiyorum. Ve her zamanki gibi karıma, Cathy'ye redaksiyonu, önerileri, akıllıca öğütleri ve çok daha fazlası için derinden minnettarım.

ANA KARAKTERLER

Al Alcorn. Atari'de baş mühendis; Pong'u tasarladı ve Jobs'ı işe aldı.

Bill Atkinson. İlk Apple çalışanlarından; Macintosh için grafikler tasarladı.

Gil Amelio. 1996'da Apple'ın CEO'su oldu, NeXT'i satın aldı, Jobs'ı geri getirdi.

Chrisann Brennan. Jobs'ın Homestead Lisesi'ndeki kız arkadaşı, kızı Lisa'nın annesi.

Nolan Bushnell. Atari'nin kurucusu ve Jobs'ın girişimcilikte rol modeli.

Lisa Brennan-Jobs. Jobs'la Chrisann Brennan'ın kızları; 1978'de doğdu ve başta Jobs tarafından terk edildi.

Bill Campbell. Jobs'ın Apple'daki ilk döneminde şirketin pazarlama şefi ve Jobs'ın geri dönüşünden sonra onun sırdaşı ve yönetim kurulu üyesi.

Edwin Catmull. Pixar'ın kurucularından ve daha sonra bir Disney yöneticisi.

Kobun Chino. California'da yaşayan ve Jobs'ın spiritüel öğretmeni olan bir Soto Zen ustası.

Lee Clow. Apple'ın "1984" reklamını yaratan ve Jobs'la otuz yıl çalışan muzip reklamcılık sihirbazı.

Deborah "Debi" Coleman. Mac ekibinin ilk zamanlarındaki gözüpek müdür; sonradan Apple'ın üretim departmanının başına geçti.

Tim Cook. Jobs'ın 1998'de işe aldığı ve 2011'de CEO'luğu devrettiği istikrarlı, soğukkanlı yönetici.

Eddy Cue. Apple'da internet servisleri şefi, Jobs'ın içerik şirketleriyle görüşmelerdeki sağ kolu.

Andrea "Andy" Cunningham. Regis McKenna'nın şirketinde çalışan ve Macintosh'un ilk yıllarında Jobs için çalışan halkla ilişkiler yöneticisi.

Michael Eisner. Pixar anlaşmasını yapan ve ardından Jobs'la zıtlaşan sıkı pazarlıkçı Disney CEO'su.

Larry Ellison. Oracle'ın CEO'su ve Jobs'ın arkadaşı.

Tony Fadell. 2001'de Apple'a iPod'u geliştirmesi için getirilen punkçı mühendis.

Scott Forstall. Apple'ın mobil cihaz yazılımı bölümünün şefi.

Robert Friedland. Reed öğrencisi, bir elma çiftliği komününün mülk sahibi ve Doğu'nun ruhani bilgeliğinin arayıcısı; Jobs'ı etkiledi ve ardından bir maden şirketini yönetti.

Jean-Louis Gassée. Apple Fransa'nın yöneticisi; Jobs 1985'te kovulunca Macintosh bölümünü devraldı.

Bill Gates. 1955'te doğan diğer bilgisayar dehası.

Andy Hertzfeld. Şakacı, dostane yazılım mühendisi ve Jobs'ın orijinal Mac ekibinden arkadaşı.

Joanna Hoffman. Orijinal Mac ekibinin Jobs'a karşı çıkabilecek kadar cesur üyesi.

Elizabeth Holmes. Reed'de Daniel Kottke'nin kız arkadaşı ve ilk Apple çalışanlarından biri.

Rod Holt. Jobs'ın 1976'da Apple II'nin elektrik mühendisi olarak işe aldığı, zincirleme sigara içen Marksist.

Robert Iger. 2005'te Eisner'ın yerine geçerek Disney CEO'su oldu.

Jonathan “Jony” Ive. Apple'ın baş tasarımcısı; Jobs'ın ortağı ve sırdaşı oldu.

Abdulfattah “John” Jandali. Wisconsin'de okuyan Suriye doğumlu yüksek lisans öğrencisi; Jobs'la Mona Simpson'ın biyolojik babası oldu; sonradan Reno civarındaki Boomtown kumarhanesinde yiyecek içecek müdürlüğü yaptı.

Clara Hagopian Jobs. Ermeni göçmenlerin kızı; 1946'da Paul Jobs'la evlendi ve Steve Jobs'ı 1955'te doğmasından kısa süre sonra evlat edindiler.

Erin Jobs. Steve Jobs'la Laurene Powell'ın sessiz, ciddi, ortanca çocukları.

Eve Jobs. Steve Jobs'la Laurene Powell'ın enerjik, canlı, en küçük çocukları.

Patty Jobs. Paul ve Clara Jobs tarafından, Steve'i evlat edinmelerinden kısa süre sonra evlat edinildi.

Paul Reinhold Jobs. Wisconsin doğumlu, sahil güvenlikte çalışan denizci; 1955'te karısı Clara'yla birlikte Steve'i evlat edindi.

Reed Jobs. Steve Jobs'la Laurene Powell'ın en büyük çocukları; yakışıklılığını babasından, kibarlığını annesinden almış.

Ron Johnson. 2000'de Jobs tarafından, Apple mağazalarını geliştirmesi için işe alındı.

Jeffrey Katzenberg. Disney Stüdyoları Başkanı; Eisner'la zıtlaştı ve 1994'te istifa edip, DreamWorks SKG'nin kurucularından biri oldu.

Daniel Kottke. Jobs'ın Reed'deki yakın arkadaşı; Hindistan'da birlikte gezdiler; ilk Apple çalışanlarından.

John Lasseter. Pixar'ın kurucularından ve şirketteki yaratıcı güç.

Dan'l Lewin. Önce Apple'da, sonra da NeXT'te Jobs'ın yanında çalışan pazarlama sorumlusu.

Mike Markkula. İlk büyük Apple yatırımcısı ve yönetim kurulu başkanı; Jobs için bir baba figürü.

Regis McKenna. Başlarda Jobs'a yol gösteren ve gurusu olarak kalan halkla ilişkiler sihirbazı.

Mike Murrey. Macintosh'un ilk zamanlarında pazarlama müdürü.

Paul Otellini. Intel CEO’su; Macintosh’un Intel çiplerine geçmesine katkıda bulundu, ama iPhone işini alamadı.

Laurene Powell. Becerikli ve güleryüzlü Penn mezunu; Goldman Sachs’a ve ardından Stanford’a gitti; 1991’de Jobs’la evlendi.

Arthur Rock. Efsanevi teknoloji yatırımcısı, Apple’ın ilk zamanlarında yönetim kurulu üyesi, Jobs için baba figürü.

Jonathan “Ruby” Rubinstein. NeXT’te Jobs’ın yanında çalıştı, 1997’de Apple’ın baş donanım mühendisi oldu.

Mike Scott. Markkula tarafından 1977’de Apple’ın başkanı olması ve Jobs’ı hizaya sokmaya çalışması için getirildi.

John Sculley. Pepsi yöneticisi; 1983’te Jobs tarafından Apple’ın CEO’luğuna getirildi; Jobs’la zıtlaştı ve 1985’te onu yerinden etti.

Joanne Schieble Jandali Simpson. Steve Jobs’ın ve Mona Simpson’ın Wisconsin doğumlu biyolojik annesi; Steve’i evlatlık verdi, Mona’yıysa kendisi yetiştirdi.

Mona Simpson. Jobs’ın biyolojik kız kardeşi; 1986’da akrabalıklarını keşfedince yakınlaştılar. Annesi Joanne’den (Burası Olmasın Da), Jobs’la kızı Lisa’dan (Sıradan Bir Adam) ve babası Abdulfattah Jandali’den (Kayıp Baba) biraz esinlenilmiş romanlar yazdı.

Alvy Ray Smith. Pixar’ın kurucularından; Jobs’la zıtlaştı.

Burrell Smith. Orijinal Mac ekibindeki melek yüzlü, dahi, sorunlu programcı; 1990’larda şizofreniye yakalandı.

Avadis “Avie” Tevanian. NeXT’te Jobs ve Rubinstein’la birlikte çalıştıktan sonra 1997’de Apple’da baş yazılım mühendisi oldu.

James Vincent. Müziksever bir İngiliz; Apple’ın reklam ajansının Lee Clow’la ve Duncan Milner’la birlikte genç ortağı.

Ron Wayne. Jobs’la Atari’de tanıştı, başta Jobs ve Wozniak’la birlikte Apple’ın ilk ortaklarından oldu, ama sonra hata yapıp kurucu hisselerinden vazgeçti.

Stephen Wozniak. Homestead Lisesi’nin elektronik bağımlısı gençlerinin yıldızı; Jobs onun muhteşem devre kartlarını paketleyip pazarlamanın yolunu buldu.

“Dünyayı değiştirebileceklerini düşünecek kadar çılgın olan insanlar,

bunu yapan insanlardır.”

– Apple’ın “Farklı Düşün” reklamı, 1997

GİRİŞ

Bu Kitap Nasıl Yazıldı?

2004 yazının başında Steve Jobs beni aradı. Yıllardır uzaktan arkadaştık, arada sırada samimiyetimiz artıyordu, özellikle de o Time dergisinin kapağında veya CNN'de, çalıştığım yerlerde haber yapıldığını görmek istediği yeni bir ürünü piyasaya sürerken. Ama artık o iki yerde de çalışmadığımdan, ondan pek haber almıyordum. Geçenlerde katıldığım Aspen Enstitüsü'nden biraz bahsettik ve ona Colorado'daki yaz kampımızda konuşma yapmasını teklif ettim. Seve seve gelirim, ama sahneye çıkmak için değil, dedi. Benimle yürüyüş yapıp konuşmak istiyordu.

Bu biraz tuhaf geldi. Onun ciddi konuşmalarını uzun yürüyüşlerde yapmayı yeğlediğini henüz bilmiyordum. Biyografisini yazmamı istediğini öğrendim sonunda. Geçenlerde bir Benjamin Franklin biyografim yayınlanmıştı, şimdi de Albert Einstein'ı yazıyordum ve ilk tepkim kendini bu süreçteki doğal bir selef olarak mı gördüğünü şaka yollu sormak oldu. Hâlâ inişli çıkışlı bir kariyerin ortasında olduğunu varsaydığımdan teklifini reddettim. Şimdi olmaz, dedim. Belki on veya yirmi yıl sonra, sen emekliye ayrılınca.

Onu 1984'ten beri tanıyordum, Manhattan'daki Time-Life binasına editörlerle öğle yemeği yemeye ve yeni Macintosh'unu övmeye geldiği günden beri. O zamanlar bile huysuzdu, bir Time muhabirine fazla ifşa edici bir haber yazarak kendisine zarar verdiği için saldırmıştı. Ama sonradan onunla konuşunca ilginç canlılığı birçok kişi gibi beni de epey etkilemişti. Apple'dan kovulmasından sonra bile bağlantıyı koparmadık. Pazarlayacak bir şeyi, örneğin bir NeXT bilgisayarı veya Pixar filmi olunca etkileyiciliğini birden tekrar bana yöneltiveriyordu ve beni aşağı Manhattan'daki bir suşi restoranına götürüp, tanıtımını yaptığı şeyin şimdiye kadar ürettiği en iyi şey olduğunu söylüyordu. Ondan insan olarak hoşlanıyordum.

Apple'ın tahtına geri döndüğünde onu Time'a kapak yaptık ve kısa süre sonra bana yüzyılın en etkili insanlarıyla ilgili bir serimiz konusunda fikirler sunmaya başladı. "Farklı Düşün" reklam kampanyasını başlatmıştı, bu kampanyada bizim de düşündüğümüz bazı insanların ikonik fotoğrafları vardı ve Steve Jobs tarihsel etkileri değerlendirme çabasını cezbedici buluyordu.

Biyografisini yazma teklifini reddetmemden sonra arada sırada haberleştik. Bir ara ona e-posta yazıp kızımdan duyduğum bir şeyin, Apple logosunun Alman savaş kodlarını çözen ve ardından siyanürlü elma ısırarak intihar eden İngiliz bilgisayar öncüsü Alan Turing'den esinlenildiğinin doğru olup olmadığını sordum. Bana bunun doğru olmadığını, ama akıl etmediğine hayıflandığını söyledi. Böylece Apple'ın başlangıç tarihi hakkında konuşmaya başladık ve bir kitap yazabilirim düşüncesiyle o konuda bilgi toplamaya başladığımı fark ettim. Einstein biyografisi yayınlanınca Steve Jobs Palo Alto'daki bir imza günüme geldi ve beni kenara çekip biyografisini yazmamı teklif etti yine.

Israrına şaşırmıştım. Mahremiyetine düşkün olduğu biliniyordu ve kitaplarımın herhangi birini okuduğunu düşünmem için sebep yoktu. Belki ileride, demeyi sürdürdüm. Ama 2009'da karısı Laurene Powell açık konuştu: "Steve hakkında kitap yazacaksan elini çabuk tut." Jobs ikinci defa hastalık izni almıştı. Karısına Jobs'ın bu fikri ilk ortaya attığında hasta olduğunu bilmediğimi itiraf ettim. Neredeyse kimse bilmiyordu, dedi. Jobs'ın kanser ameliyatı olmadan hemen önce beni aradığını ve bu ameliyatı hâlâ sır olarak tuttuğunu açıkladı.

O zaman bu kitabı yazmaya karar verdim. Jobs kitaba hiç karışmayacağını, hatta önceden görme hakkını bile kullanmayacağını söyleyerek beni şaşırttı. "Bu senin kitabın," dedi. "Hatta okumayacağım bile." Ama o sonbaharda daha sonra işbirliği konusunda fikrini değiştirmiş gibiydi ve bunu bilmesem de tekrar kanser sorunları yaşamaya başlamıştı. Telefonlarıma karşılık vermeyi kesti ve projeyi bir süreliğine rafa kaldırdım.

Sonra, 2009'un yılbaşı arifesinde Jobs beklenmedik bir şekilde beni aradı. Palo Alto'daydı, tek kız kardeşiyle, yazar Mona Simpson'la birlikte evindeydi. Karısıyla üç çocukları kısa bir kayak gezisine çıkmışlardı, ama

kendisi onlara katılacak kadar sağlıklı değildi. Düşünceli bir ruh halindeydi ve bir saatten fazla konuştu. On iki yaşındayken bir frekans sayıcı yapmak istediğini, telefon rehberinde HP'nin kurucusu Bill Hewlett'ı bulduğunu ve parça istemek için onu aradığını anımsamakla başladı. Jobs hayatının son on iki senesinin, Apple'a geri döndüğünden beri geçen sürenin yeni ürünler yaratmak açısından en üretken dönemi olduğunu söyledi. Ama daha da önemli hedefinin Hewlett'ın ve arkadaşı David Packard'ın yaptığını yapmak, yani ölümünden sonra da yaratıcılığını koruyacak bir şirket yaratmak olduğunu söyledi.

"Çocukken beşeri bilimlere meraklıydım, ama elektroniği severdim," dedi. "Sonra kahramanlarımdan birinin, Polaroid'den Edwin Land'in beşeri bilimlerle diğer bilimlerin kesiştiği yerde durabilen insanların önemiyle ilgili sözünü okuyunca bunu yapmak istediğime karar verdim." Biyografi için konular öneriyordu sanki (ve en azından bu konu iyiydi). Hem beşeri bilimlere, hem de diğer bilimlere yatkınlık güçlü bir kişilikte birleşince ortaya çıkabilen yaratıcılık, Franklin ve Einstein biyografilerimde en çok ilgilendiğim konuydu ve 21. yüzyılda yaratıcı ekonomilerin yaratılmasında kritik önem taşıyacağına inanıyorum.

Jobs'a neden biyografisini yazmamı istediğini sordum. "Sen insanları konuşturmayı iyi beceriyorsun bence," diye karşılık verdi. Beklemediğim bir yanıttı bu. İşten kovduğu, kötü davrandığı, terk ettiği veya bir şekilde sinirlendirdiği düzinelerce insanla görüşmem gerekeceğini biliyordum ve onları konuşturmamdan hoşlanmayacağından korkuyordum. Sahiden de röportaj yaptığım insanları duyunca huzursuzlandı. Ama birkaç ay sonra insanları, hatta düşmanlarını ve eski kız arkadaşlarını bile benimle konuşmaya teşvik etmeye başladı. Sınır koymaya da kalkışmadı. "Gurur duymadığım bir sürü şey yaptım, örneğin 23 yaşındayken kız arkadaşımı hamile bırakmam ve sonrasındaki tavrım bunlardan biri," dedi. "Ama öğrenilmesine izin veremeyeceğim kadar kötü sırlarım yok."

Onunla kırk civarında görüşme yaptım. Bazıları Palto Alto'daki oturma odasında yapılan resmi röportajlardı, diğerleriyse uzun yürüyüşlerde ve araba gezilerinde ya da telefonda yapılan konuşmalardı. On sekiz ay boyunca süren ziyaretlerim sırasında bana giderek daha çok açıldı, Apple'daki veteran iş arkadaşlarının gerçekliği çarpıtma sahası dedikleri

şeye zaman zaman tanık olsam da. Bunun sebebi bazen Jobs'ın bellek hücrelerinin hepimizin başına gelen şekilde istemsizce hata yapması, bazense uydurma bir gerçeklik yorumunu hem bana hem de kendine sunmasıydı. Anlattıklarını kontrol etmek için yüzden fazla arkadaşıyla, akrabalarıyla, rakipleriyle, hasımlarıyla ve iş arkadaşlarıyla görüştüm.

Bu projeye katkıda bulunan karısı Laurene de kısıtlama getirmeye veya yönlendirmeye kalkışmadı, yayınlayacaklarımı önceden görmeyi de talep etmedi. Hatta Jobs'ın sadece olumlu değil olumsuz yönleri konusunda da dürüst olmamda diretti. Kendisi hayatımda tanıdığım en akıllı ve sağduyulu insanlardan biri. "Onun hayatının ve kişiliğinin son derece berbat yönleri var, gerçek bu," dedi daha en baştan. "Bunları örtbas etmeye çalışmamalısın. O gerçeği çarpıtmakta ustadır, ama aynı zamanda ilginç bir hayat öyküsü var ve tamamının doğru bir şekilde anlatılmasını istiyorum."

Bunu başarıp başaramadığıma karar vermeyi okuyucuya bırakıyorum. Bu dramdaki bazı olayları farklı anımsayacak veya zaman zaman Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahasında kısılı kaldığımı düşünecek kişiler çıkacaktır eminim. Henry Kissinger hakkında kitap yazarken olduğu gibi (ki bu projeye iyi bir hazırlıktı), insanların Jobs hakkında son derece yoğun olumlu ve olumsuz hisler beslediklerini ve Rashomon etkisinin sık sık belli olduğunu fark ettim. Ama çelişkili anlatıları adilce dengelemek ve kullandığım kaynaklar konusunda şeffaf olmak için elimden geleni yaptım.

Bu kitap kusursuzluk tutkusu ve azmi sayesinde altı endüstride: kişisel bilgisayarlarda, animasyon filmlerde, müzikte, telefonlarda, tablet bilgisayarlarda ve dijital yayıncılıkta çığır açan yaratıcı bir girişimcinin inişli çıkışlı hayatıyla ve sarsıcı bir şekilde güçlü karakteriyle ilgilidir. Listeye yedinci bir endüstri eklenebilir: Jobs'ın tam olarak çığır açmasa da yenilik getirdiği perakende satış mağazaları. Ayrıca sadece web sitelerinde değil, daha çok uygulamalarda temellenen dijital içerikler için yeni bir pazarın yolunu açtı. Bu arada çığır açıcı ürünler üretmekle kalmayıp, kalıcı şirketini ikinci denemesinde kendi DNA'sıyla, yani vizyonunu sürdürebilecek yaratıcı tasarımcılarla ve girişken mühendislerle donattı.

Bu kitabın aynı zamanda mucitlikle ilgili olduğunu umuyorum. Birleşik Devletlerin yaratıcılık avantajını korumanın yollarını aradığı ve dünyadaki

toplumların yaratıcı dijital çağ ekonomileri oluşturmaya çalıştıkları bir dönemde Jobs yaratıcılığın, hayal gücünün ve süreğen mucitliğin mutlak ikonudur. 21. yüzyılda değer üretmenin en iyi yolunun yaratıcılığı teknolojiyle birleştirmek olduğunu bildiğinden, hayal gücü sıçrayışlarını takdire şayan mühendislik başarılarıyla birleştiren bir şirket kurdu. O ve Apple'daki iş arkadaşları farklı düşünebiliyorlardı: Sadece odak grubu temelli, gösterişsiz ürün yenilikleri geliştirmekle kalmayıp, tüketicilerin ihtiyaç duyduklarını henüz bilmedikleri yeni cihazlar ve hizmetler sundular.

Jobs kolayca taklit edilebilecek, örnek alınacak bir patron ya da insan değildi. İçine şeytan kaçmış gibi olduğu zamanlarda çevresindekilerin hiddete ve umutsuzluğa kapılmalarına yol açabiliyordu. Ama kişiliğiyle tutkuları ve ürünleri birbiriyle bağlantılıydı, tıpkı Apple'ın donanımlarının ve yazılımlarının genellikle entegre bir sistemin parçaları olması gibi. Dolayısıyla hayat öyküsü hem eğitici hem de uyarıcıdır; yaratıcılıkla, karakterle, liderlikle ve değerlerle ilgili derslerle doludur.

Shakespeare'in 5. Henry'si –dikkafalı ve toy Prens Hal'ın tutkulu ama hassas, katı ama duygusal, ilham verici ama kusurlu bir krala dönüşmesinin öyküsüdür– bir temenniyle başlar: "Ah ateşten yapılma bir ilham perisi yükselse / Mucitliğin en aydınlık göğüne." Prens Hal'ın durumu basitti; yapması gereken tek şey babasının mirasıyla uğraşmaktı. Steve Jobs içinse mucitliğin en aydınlık göğüne yükselmek, iki çift ebeveynin ve silikonu altına dönüştürmeyi yeni yeni öğrenen bir vadide büyümenin öyküsüyle başlar.

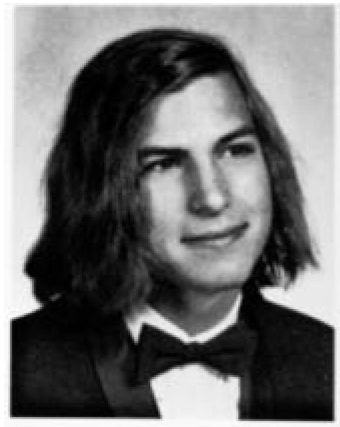
1. Bölüm

Çocukluk

Terk Edilen ve Seçilen



Paul Jobs ve Steve, 1956



Homestead Lisesi Yıllığı'ndan



Sunnyvale'deki ev ve Apple'ın doğduğu garaj



“SWAB JOB” okul şakası afişiyle

Evlat Edinilmesi

Paul Jobs 2. Dünya Savaşı’ndan sonra Sahil Güvenlik’ten terhis olunca tayfa arkadaşlarıyla bahse girdi. San Francisco’ya gelmişlerdi, gemileri orada terhis edilmişti ve Paul iki hafta içinde kendine evlenecek birini bulacağına bahse girdi. Sırım gibi, dövmeli bir motor makinistiydi, bir seksen boyundaydı, hafif James Dean’i andırıyordu. Ama Ermeni göçmenlerin iyi huylu kızı Clara Hagopian’la çıkması yakışıklılığı sayesinde olmadı. O akşam dışarı çıkmayı planlayan kızın arkadaş grubunda araba yoktu, oysa Paul ve arkadaşlarında bir tane vardı. Paul on gün sonra, 1946 Mart’ında Clara’yla nişanlanıp bahsi kazandı. Onlarınki mutlu bir evlilik olacaktı; 40 yıldan fazla sürdü, ölüm onları ayırana dek.

Paul Reinhold Jobs, Wisconsin’deki Germantown’da bulunan bir mandıra çiftliğinde büyümüştü. Babası alkolik olsa da ve onu bazen dövse de, Paul sert görünüşünün altında kibar ve sakin bir insan olarak yetişmişti. Liseyi yarım bıraktıktan sonra Orta Batı’da gezinip makinistlik yapmıştı, 19 yaşında da Sahil Güvenlik’e katılmıştı, oysa yüzme bilmiyordu bile. USS M. C. Meigs gemisinde görevlendirilmişti ve savaşın çoğunda İtalya’ya, General Patton’a asker taşımışlardı. Makinistlik ve ateşçilik yeteneğiyle takdir toplamıştı, ama arada sırada ufak tefek olaylara karıştığından rütbesi erlikten öteye gidememişti.

Clara New Jersey'de doğmuştu; ebeveyni 1915 Türk-Ermeni olayları sonrasında oraya göçmüşlerdi ve Clara çocukken San Francisco'nun Mission Bölgesi'ne yerleşmişlerdi. Clara'nın pek kimseye bahsetmediği bir sırrı vardı: Daha önce evlenmişti, ama kocası savaşta öldürülmüştü. Yani Paul Jobs'la çıktığı gün yeni bir hayata başlamaya hazırdı.

Savaş sırasında çoğu insan gibi onlar da yeterince heyecan yaşamışlardı ve artık sadece bir yere yerleşmek, çocuk yetiştirmek ve daha sakin bir hayat sürmek istiyorlardı. Paraları az olduğundan Wisconsin'e taşınıp birkaç sene Paul'ün ebeveyninin evinde kaldılar, sonra da Indiana'ya taşındılar ve Paul orada, International Harvester şirketinde makinistlik yapmaya başladı. Eski arabalarla uğraşmaya bayılıyordu ve boş zamanlarında onları alıp, elden geçirip satarak para kazanıyordu. Sonunda işini bırakıp tam gün ikinci el araba satıcılığı yapmaya başladı.

Clara'ysa San Francisco'yu seviyordu ve 1952'de kocasını oraya geri dönmeye ikna etti. Sunset Bölgesi'nde, Golden Gate Parkı'nın hemen güneyinde Pasifik'e bakan bir daire tuttular ve Paul bir finans şirketinde "icracılık" yapmaya, sahiplerinin borcunu ödemediği arabaları kilitlerini açarak toplamaya başladı. Ayrıca bu arabaların bazılarını satın alıp, onarıp satarak iyi para kazanıyordu.

Ancak hayatlarında bir eksiklik vardı. Çocuk istiyorlardı, ama Clara dış gebelik geçirmişti –döllenmiş yumurta uterus yerine fallop tüpüne yerleşmişti– ve artık kısırdı. Dolayısıyla 1955'te, evliliklerinin dokuzuncu yılında, bir çocuğu evlat edinmeye karar verdiler.

Paul Jobs gibi Joanne Schieble da Alman kökenli, köylü bir Wisconsin ailesindendi. Babası Arthur Schieble Green Bay civarından göç etmişti; orada karısıyla birlikte sahip olduğu bir vizon çiftliği vardı ve emlakçılıktan fotoğraf baskıcılığına dek çeşitli işlerde başarılı olmuştu. Özellikle kızının aşk ilişkileri konusunda son derece sertti ve onun ilk aşkını, –Katolik olmayan ressamı– hiç beğenmemişti. Dolayısıyla Joanne Wisconsin Üniversitesi'nde ihtisas yaparken Abdulfattah "John" Jandali adlı Suriyeli bir Müslüman asistana aşık olunca, babasının onu evlatlıktan reddetme tehdidini savurması şaşırtıcı değildi.

Jandali önde gelen bir Suriyeli ailenin dokuz çocuğunun en küçüğüydü. Petrol rafinerileri ve çeşitli şirketleri olan babası Şam'da ve Humus'ta geniş arazilere sahipti ve bir ara bölgedeki buğday fiyatlarını tamamen kontrolüne almıştı. Schieble ailesi gibi Jandaliler de eğitimi önemsiyorlardı; aile fertleri İstanbul'da veya Sorbonne'da eğitim almışlardı nesiller boyu. Abdulfattah Jandali Müslüman olmasına karşın bir Cizvit yatılı okuluna gönderilmişti ve Beyrut'taki Amerikan Üniversitesi'nden lisans diploması aldıktan sonra siyasal bilgiler yüksek lisansı ve öğretim asistanlığı yapmak üzere Wisconsin Üniversitesi'ne gelmişti.

1954 yazında Joanne, Abdulfattah'la birlikte Suriye'ye gitti. Humus'ta iki ay kaldılar ve orada Abdulfattah'ın ailesinden Suriye yemeklerini öğrendi. Wisconsin'e geri döndüklerinde hamile olduğunu keşfetti. İkisi de 23 yaşındaydılar, ama evlenmemeye karar verdiler. Joanne'in o sırada ölüm döşeğinde olan babası, onu Abdulfattah'la evlenirse evlatlıktan reddetmekle tehdit etmişti. O küçük Katolik cemaatinde kürtaj da kolay bir seçenek değildi. Bu yüzden Joanne 1955 başında San Francisco'ya gitti; bekâr annelere barınak sağlayan, bebeklerini doğurtan ve gizli evlat edinmeleri ayarlayan iyi kalpli bir doktor onu himayesine aldı.

Joanne'in bir koşulu vardı: Çocuğunu evlat edinecek insanlar üniversite mezunu olmalıydılar. Bu yüzden doktor bebeğin bir avukatla karısına verilmesini ayarladı. Ama oğlan doğduğunda –24 Şubat 1955–, seçilen çift kız çocuk istediklerine karar verip caydılar. Dolayısıyla doğan çocuk, bir avukatın değil mekaniğe düşkün, liseden terk bir adamla kitapçılık yapan dürüst karısının oğulları oldu. Paul ve Clara yeni bebeklerine Steven Paul Jobs adını verdiler.

Ancak Joanne bebeğinin ebeveyninin üniversite mezunu olmasını istiyordu hâlâ. Çocuğun lise mezunu bile olmayan bir çifte verildiğini öğrenince evlatlık verme belgelerini imzalamayı reddetti. Bu uzlaşmazlık haftalarca sürdü; bebek Steve, Jobs'ların evine yerleştirildiğinde bile. Sonunda Joanne pes etti, ama ancak Jobs'lardan çocuk için para biriktirip onu üniversitede okutacaklarının sözünü aldıktan sonra –hatta bu konuda imzalı taahhüt aldı–.

Joanne’in gerekli belgeleri imzalamak istememesinin bir sebebi daha vardı. Babası ölmek üzereydi ve Joanne hemen ardından Jandali’yle evlenmeyi planlıyordu. Evlendikten sonra çocuklarını geri alabilmeyi umuyordu –sonradan akrabalarına bunu, bazen ağlayarak söyleyecekti–.

Arthur Schieble Ağustos 1955’te, çocuğun resmen evlat edinilmesinden birkaç hafta sonra öldü. Joanne ve Abdulfattah Jandali’yse o seneki Noel’in hemen ardından, Green Bay, St. Philip’deki Apostle Katolik Kilisesi’nde evlendiler. Jandali ertesi sene uluslararası ilişkiler doktorasını tamamladı ve sonra bir çocukları daha oldu, Mona adını verdikleri bir kız.

Joanne’in 1962’de Jandali’den boşandıktan sonra yaşadığı maceraperest gezgin hayatını kızı –sonradan büyük bir romancı olacak olan Mona Simpson– *Burası Olmasın Da* adlı dokunaklı romanında işleyecekti. Ama Steve gizlilik içeren bir prosedürle evlatlık verildiğinden, birbirlerini bulmaları yirmi yıl sürecekti.

Steve Jobs evlatlık olduğunu küçük yaştan beri biliyordu. “Ailem bu konuda gayet açık davrandı,” diye anlattı. Altı yedi yaşındayken evinin bahçesinde oturduğunu ve sokağın karşı tarafında oturan kıza evlatlık olduğunu söylediğini net anımsıyordu. “Yani gerçek ailen seni istememiş mi?” diye sormuş kız. “Ahhhh! Kafamda şimşekler çaktı,” dedi Jobs. “Ağlayarak eve koştuğumu hatırlıyorum. Annemle babam dediler ki, ‘Hayır, anlamalısın.’ Çok ciddiydiler, gözlerimin içine bakıyorlardı. ‘Seni özellikle seçtik,’ dediler. İkisi de bunu söylediler ve yavaşça tekrarladılar. Her kelimenin üstüne basa basa söylediler.”

Terk edilmek. Seçilmek. Özel olmak. Bu kavramlar Jobs’ın benliğinin, kendine bakışının parçası haline geldiler. En yakın arkadaşları, doğduktan sonra terk edilmenin onda yara izleri bıraktığını düşünüyorlar. “Bence yaptığı her şeyde mutlak kontrol sahibi olma arzusu kişiliğinden ve doğduktan sonra terk edilmiş olmasından kaynaklanıyor,” diyor uzun süreli iş arkadaşı Del Yocam. “Ortamını kontrol etmek istiyor ve ürünü kendisinin bir uzantısı olarak görüyor.” Üniversiteden hemen sonra Jobs’la yakınlık kuran Greg Calhoun ise başka bir sebep görüyor. “Steve terk edilmiş olmasından ve bunun yol açtığı acıdan epey bahsetti bana,” diyor. “Bu onu

bağımsızlaştırdı. Farklı bir ritme uymaya başladı ve bunun sebebi, doğduğu dünyadan farklı bir dünyada yaşadığını bilmesiydi."

Jobs sonradan, tam da biyolojik babasının kendisini terk ettiği yaştayken (23), kendisi de bir çocuk yapıp terk edecekti. (Kızın velayetini sonradan üstlendi.) O çocuğun annesi Chrisann Brennan, evlatlık verilmenin Jobs'ın "içini kırık cam parçalarıyla doldurduğunu" ve bazı davranışlarının anlaşılmasını kolaylaştırdığını söylüyor. 1980'lerin başlarında Apple'da Jobs'la yoğun bir şekilde birlikte çalışan Andy Hertzfeld, hem Brennan'la hem de Jobs'la yakınlığını koruyan az sayıda kişiden biri. "Steve'le ilgili asıl mesele, neden bazen kendini tutamayıp da bazı insanlara içgüdüsel olarak, son derece zalimce ve zarar verici davranabildiği," diyor. "Bunun sebebi doğduktan sonra terk edilmesi. Altta yatan asıl mesele, Steve'in hayatındaki terk edilmişlik olgusu."

Jobs buna inanmıyor. "Terk edildim diye çok çalıştığımı, başarılı olursam annemle babamın beni geri isteyeceklerini umduğumu filan düşünenler var, ama bu çok saçma," diyor ısrarla. "Evlatlık olduğumu bilmek kendimi daha özgür hissetmemi sağlamış olabilir, ama kendimi asla terk edilmiş hissetmedim. Ebeveynim kendimi özel hissetmemi sağladılar hep." Sonradan, Paul ve Clara Jobs'tan "üvey" ailesi diye bahsedenlere, hatta "gerçek" ailesi olmadığını ima edenlere bile kızacaktı hep. "Onlar %1000 gerçek ailemdi," diyor. Biyolojik ailesindense kısaca bahsediyor: "Onlar benim sperm ve yumurta bankamdılar – ağır konuşmuyorum, öyleydiler sadece, bir sperm bankası meselesiydi o kadar."

Silikon Vadisi

Paul ve Clara Jobs'ın yeni oğullarına sağladıkları çocukluk, 1950'lerin sonlarında pek çok açıdan tipikti. Steve iki yaşındayken Patty adlı bir kızı evlat edindiler ve bir banliyö evine taşındılar. Paul'ün çalıştığı finans şirketi CIT onu Palo Alto'daki şubesine atamıştı, ama o bölge çok pahalı olduğundan, hemen güneydeki daha ucuz bir kasaba olan Mountain View'deki bir parsellenmiş araziye yerleştiler.

Paul Jobs orada oğluna mekanik ve araba sevdasını aşılamaya çalıştı. "Steve, bu artık çalışma tezgâhın," dedi, garajlarındaki masanın bir kısmını çizgiyle ayırarak. Jobs babasının zanaatkârlığından etkilendiğini anımsıyor.

“Babamın tasarım anlayışının epey iyi olduğunu düşünüyordum,” diyor, “çünkü her şeyi yapabiliyordu. Dolaba ihtiyacımız varsa bir tane yapıyordu. Çitimizi yaparken bana bir çekiç verdi, onunla birlikte çalışayım diye.”

Elli yıl sonra o çit hâlâ Mountain View’deki evin arka ve yan bahçesini çevreliyor. Jobs bana onu gösterirken kazıkları okşadı ve babasının iyice bellettiği bir dersi hatırladı. Babası dolapların ve çitlerin arka tarafları gizli kalacak olsa bile, onları düzgün yapmanın öneminden bahsetmişti. “Düzgün çalışmayı seviyordu. Görülmeyecek kısımları bile önemsiyordu.”

Babası eski arabaları elden geçirip satmayı sürdürdü ve garajı favorilerinin fotoğraflarıyla donattı. Oğluna tasarım ayrıntılarını gösteriyordu – astarları, havalandırma deliklerini, krom çamurlukları, koltuk kızaklarını. Her gün işten çıkınca blucin tulumunu giyip garaja çekiliyordu, Steve de genellikle peşinden geliyordu. “Motorlardan biraz anlamasını sağlarım diye düşünmüştüm, ama ellerini kirletmeyi hiç istemiyordu,” diye sonradan anımsayacaktı Paul. “Mekanik şeylere asla çok ilgi duymadı.”

Jobs kaportanın altında çalışmayı pek de cazip bulmuyordu aslında. “Araba tamirciliğiyle ilgilenmiyordum. Ama babamla takılmak hoşuma gidiyordu.” Evlatlık olduğunun bilincine vardıkça babasına giderek daha fazla bağlanıyordu. Jobs sekiz yaşlarındayken bir gün babasının Sahil Güvenlik’teki zamanlarından kalma bir fotoğrafını buldu. “Makine dairesindeydi ve gömleğini çıkarmıştı, James Dean’e benziyordu. Çocukların *Vay be* dedikleri anlardan biriydi. *Vay canına,* ebeveynim bir zamanlar gençmişler ve gayet hoş görünüyorlarmış.”

Babası arabalardan bahsederken Steve’i elektronikle tanıştırdı. “Elektronikten çok anlamıyordu, ama otomobillerde ve tamir ettiği başka şeylerde sık sık karşılaşmıştı. Bana elektroniğin temellerini gösterdi ve epey ilgilendim.” Daha da ilginci yedek parça aramaya çıktıkları zamanlardı. “Her hafta sonu hurdalığa giderdik. Jeneratörler, karbüratörler, her türden parça arardık.” Babasının tezgâhta pazarlık yapmasını anımsıyordu. “Sıkı pazarlıkçıydı, çünkü parçaların gerçek fiyatını tezgâhtaki adamlardan daha iyi biliyordu.” Jobs’lar Steve’i evlat edinirken verdikleri sözü bu sayede tutabildiler. “Babam bir Ford Falcon’u veya başka bir marka çalışmayan

döküntü bir arabayı 50 dolara alıp, üzerinde birkaç hafta çalışıp 250 dolara satıyordu – ve bundan Amerikan Vergi Dairesi'nin haberi olmuyordu; böyle böyle üniversite param birikti."

Jobs'ların 268 Diablo adresindeki evini ve mahalledeki diğer evleri yapan emlâk müteahhidi Joseph Eichler'in şirketi, 1950 ila 1974'te California'daki çeşitli parselasyon alanlarında 11,000'den fazla ev inşa etmişti. Frank Lloyd Wright'ın "sıradan" Amerikalılara yönelik sade, modern ev vizyonundan etkilenen Eichler'in inşa ettiği ucuz evlerde cam duvarlar, bakkal tavanları, görünür direkler ve kirişler, beton plak döşemeler ve bol bol sürme cam kapı vardı. "Eichler iyi iş çıkardı," dedi Jobs mahalledeki yürüyüşlerimizden birinde. "Evleri kullanışlı, ucuz ve iyiydi. Düşük gelirli insanlara temiz tasarımlı, sade evler sundu. Bazı ayrıntılar muhteşemdi, örneğin yerden ısıtma olması. Çocukluğumdan hatırlıyorum, halılar çok güzel ısınıyordu."

Jobs Eichler'in evlerine duyduğu hayranlığın kitle pazarına yönelik keskin tasarımlı ürünler tasarlama arzusunu aşıladığını söyledi. "Gerçekten muhteşem bir tasarımla basit işlevselliği makul fiyatlı bir ürün üstünde birleştirebilmeyi seviyorum," dedi, Eichler'in evlerinin temiz zarafetinden bahsederken. "Apple'ın ilk vizyonu buydu. İlk Mac'te yapmaya çalıştığımız buydu. iPod'da yapmayı başardığımız buydu."

Jobs'ların evinin karşısında başarılı bir emlâkçı oturuyordu. "Çok akıllı bir adam değildi," diye anımsıyordu Jobs, "ama servet kazanıyor gibiydi. Bu yüzden babam 'Bunu ben de yapabilirim,' diye düşündü. Çok çalıştığını hatırlıyorum. Gece kursuna gitti, lisans testini geçti ve emlâkçılığa başladı. Sonra piyasada kriz çıktı." Böylece, Steve ilkokuldayken aile bir yıl kadar para sıkıntısı çekti. Annesi bilimsel aletler üreten bir şirket olan Varian Associates'te muhasebecilik yapmaya başladı, ayrıca ikinci bir ipotek kredisi aldılar. Steve dördüncü sınıftayken bir gün öğretmeni ona "Evrende anlamadığın nedir?" diye sordu. Jobs "Babamın neden durup dururken parasız kaldığını anlamıyorum," diye yanıt verdi. Yine de babasının daha iyi bir satıcı olmak uğruna yaltakçılık veya üçkâğıtçılık yapmamasından epey gurur duyuyordu. "Emlâk satmak için insanlara yalakalık yapmak gerekiyordu, ama babam bunda iyi değildi, hamurunda yoktu. Bu yönünü takdir ediyordum."

Babası aynı zamanda sakin ve kibar mizaçlıydı, ki oğlu ileride onun bu yönlerini örnek almasa da gururla övecekti. Babası tavır sahibiydi.

> Mahallede bir mühendis oturuyordu, Westinghouse'ta fotoelektrik hücreler üstünde çalışıyordu. Bekârdı, beatnik tiplerdendi. Bir kız arkadaşı vardı. Kız bazen bana bakıcılık yapıyordu. Babam da annem de çalıştığından, okuldan sonra mühendisin evine gidip birkaç saat kalıyordum. Adam birkaç kez sarhoş olup kıza vurdu. Kız bir gece bize geldi, korkudan ödü patlamıştı; sonra adam da gelince babam onun karşısına dikildi – kız burada ama sen giremezsin dedi. Öyle dimdik durdu. 1950'lerin güllük gülistanlık olduğunu düşünmekten hoşlanırız, ama o adam insanların hayatını karartan mühendislerden biriydi.

Mahalleyi Amerika'daki diğer binlerce cılız ağaçlı parselasyon alanından ayıran şey, tembellerin bile mühendisliğe meyilli olmalarıydı. "Buraya taşındığımızda şu köşelerin hepsinde kayısı ve erik ağaçları vardı," diye anımsıyordu Jobs. "Ama askeri yatırımlar sayesinde bölge gelişmeye başlamıştı." Jobs vadinin tarihini yalayıp yuttu ve kendi rolünün başlayacağı günlerin hayalini kurmaya başladı. Polaroid'den Edwin Land sonradan ona Eisenhower'ın kendisinden Sovyet tehdidinin gerçek boyutunu öğrenmek için U-2 casus uçağı kameraları üretmesine yardım etmesini istediğini söyledi. Metal kutulardaki filmler, Jobs'ın yaşadığı yerin yakınındaki NASA Ames Araştırma Merkezi'ne götürülmüştü. "Bir bilgisayar terminalini hayatımda ilk kez babam beni Ames merkezine götürünce gördüm," dedi Jobs. "Sırılsıklam aşık oldum."

1950'lerde civarda başka savunma müteahhitleri belirdi. Denizaltılar için balistik füzeler üreten Lockheed Füze ve Uzay Bölümü 1956'da, NASA merkezinin yanına kuruldu; bundan dört yıl sonra, Jobs'lar oraya taşındığında bölgede 20.000 kişi çalışıyordu. Birkaç yüz metre ötede Westinghouse füze sistemleri için tüpler ve elektrik transformatörleri üreten tesisler kurdu. "Yeni teknolojiler üreten bir sürü askeri şirket vardı," diye anımsıyordu Jobs. "Orası gizemliydi ve yüksek teknoloji üretiyordu, dolayısıyla orada yaşamak çok heyecan vericiydi."

Savunma endüstrileriyle birlikte teknolojiye dayalı güçlü bir ekonomi gelişti. Bunun kökeni 1938'e, Dave Packard'la yeni karısının Palo Alto'daki bir daireye taşınmalarına ve kısa süre sonra dairenin odunluğuna Packard'ın arkadaşı Bill Hewlett'ın yerleşmesine dayanıyordu. Binanın garajı vardı –garajlar ileride vadide hem faydalı hem de ikonik olacaktı– ve burada ilk ürünleri olacak ses osilatörünü üretene kadar çalışacaklardı.

1950’lere gelindiğinde Hewlett-Packard teknik cihazlar üreten, hızla büyüyen bir şirketti.

Neyse ki civarda garajlarına sığmaz olan girişimcilere göre bir yer vardı. Stanford Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Frederick Terman, özel şirketlerin öğrencilerin fikirlerini ticarileştirebilmesi için üniversite arazisinde 700 dönümlük bir endüstri parkı yaratarak bölgenin teknoloji devriminin beşiği haline gelmesine katkıda bulundu. Parkın ilk kiracısı Clara Jobs’ın çalıştığı Varian Associates’ti. “Terman’ın o muhteşem fikri, burada teknoloji endüstrisinin gelişmesine her şeyden fazla katkıda bulundu,” dedi Jobs. Jobs on yaşına geldiğinde HP’nin 9.000 çalışanı vardı ve mali istikrar isteyen her mühendisin çalışmak istediği başlıca şirketti.

Bölgenin gelişmesine katkıda bulunan en önemli teknoloji yarı iletkendi elbette. New Jersey’deki Bell Laboratuvarları’nda geliştirilen transistörün mucitlerinden biri olan William Shockley, Mountain View’e taşındı ve 1956’da o sıralar yaygın olarak kullanılan pahalı germanyumun yerine silikonla transistör üretecek bir şirket kurdu. Ama Shockley giderek istikrarsızlaşıp da silikonlu transistör projesinden vazgeçince sekiz mühendisi –en önemlileri Robert Noyce’la Gordon Moore’du– ayrılıp Fairchild Semiconductor’ı kurdular. Bu şirket büyüyüp 12.000 kişi çalıştırmaya başladı, ama 1968’de Noyce CEO olmayı başaramayınca bölündü. Noyce, Gordon Moore’la birlikte Integrated Electronics Co. adıyla tanınan bir şirket kurdu ve şirketin ismini zekice, Intel şeklinde kısalttılar. Üçüncü çalışanları Andrew Grove 1980’lerde şirketi hafıza çipleri yerine mikroişlemcilerde odaklayarak büyütecekti. Birkaç yıl sonra bölgede yarı iletken üreten elliden fazla şirket olacaktı.

Bu endüstrinin katlanarak büyümesi Moore’un meşhur bir keşfiyle bağlantılıydı; Moore 1965’te, bir çipe yerleştirilebilecek transistör sayısını temel alarak, entegre devrelerin hızına ilişkin bir grafik çizdi ve hızın iki senede bir ikiye katlandığını ve bu gidişatın sürmesinin beklenebileceğini gösterdi. Bu 1971’de, Intel eksiksiz bir CPU (merkezi işlem birimi) –Intel 4004– üretebildiğinde kanıtlandı ve bu birime “mikroişlemci” adını verdiler. Moore Yasası geçerliliğini günümüze dek genel olarak korudu ve güvenilir performans-fiyat tahmini, Steve Jobs ve Bill Gates de dahil olmak

üzere iki nesillik genç girişimcilerin yenilikçi ürünlerinin maliyetlerini kestirebilmelerini sağladı.

Haftalık ticaret gazetesi *Electronic News*'ün köşe yazarı Don Hoefler'in Ocak 1971'de "Silikon Vadisi ABD" adlı bir yazı dizisine başlamasıyla birlikte çip endüstrisi bölgeye yeni bir isim kazandırdı. Güney San Francisco'dan San Jose'ye dek, Palo Alto'yu içine alarak uzanan altmış beş kilometrelik Santa Clara Vadisi'nin ticari omurgası El Camino Real'dır; bu "kral yolu" eskiden California'nın 21 misyoner kilisesini birbirine bağlardı, şimdiyse ABD'deki yıllık girişimci sermaye yatırımlarının üçte birini gerçekleştiren şirketleri ve geliştirme gruplarını birbirine bağlayan işlek bir caddedir. "Büyürken oranın tarihinden ilham aldım," dedi Jobs. "Onun parçası olmak istedim."

Çoğu çocuk gibi o da etrafındaki yetişkinlerin ilgi alanlarından etkilendi. "Mahalledeki babaların çoğu gerçekten ilginç şeylerle uğraşıyorlardı, örneğin fotovoltaiklerle, bataryalarla ve radarla," diye anımsıyordu Jobs. "Bunlara hayranlık duyarak ve haklarında sorular sorarak büyüdüm." Bu komşuların en önemlisi olan Larry Lang yedi kapı ötede oturuyordu. "Benim gözümde örnek bir HP mühendisiydi o: İyi bir telsiz operatörüydü, tam bir elektronik düşkünüydü," diye anımsıyordu Jobs. "Bana oynamam için bir şeyler getirirdi." Birlikte Lang'ın eski evine doğru yürürken Jobs bahçe yolunu gösterdi. "Bir karbon mikrofonla bir batarya ve bir hoparlör alırdı ve bu bahçe yoluna koyardı. Bana karbon mikrofona konuşmamı söylerdi ve sesim hoparlörden yükselmiş halde çıkardı." Jobs'ın babası ona mikrofonlara mutlaka elektronik amplifikatör gerektiğini öğretmişti. "Bu yüzden hemen eve koşup babama yanlış bildiğini söyledim."

"Hayır, amplifikatör gerekir," dedi babası ona. Steve itiraz edince babası deliye döndü. "Amplifikatörsüz çalışamaz. Bir numara olmalı."

"Babama hayır deyip durdum, görmesi gerektiğini söyledim ve sonunda benimle birlikte gidip bizzat gördü. 'Vay anasını,' dedi."

Jobs bu olayı net hatırlıyordu, çünkü babasının her şeyi bilmediğini ilk kez fark etmişti. Sonra daha da huzursuz edici bir gerçeği keşfetmeye başladı: Ebeveyninden daha zekiydi. Babasının becerikliliğini, ustalığını takdir etmişti hep. "Okumuş bir adam değildi, ama onun epey zeki

olduğunu düşündüm hep. Fazla okumazdı, ama bir sürü şeyi yapabiliyordu. Mekanik olan neredeyse her şeyi çözebiliyordu." Ama karbon mikrofon olayı kendisinin ebeveyninden daha akıllı ve zeki olduğunu fark etmesine yol açacak acılı bir süreci başlatmıştı. "Çok önemli bir andı, zihnime kazındı. Ebeveynimden daha zeki olduğumu anlayınca, bunu düşündüğüm için çok utandım. O anı asla unutmayacağım." Sonradan arkadaşlarına söylediğine göre bu keşif, evlatlık olması da eklenince, kendini ailesinden ve dünyadan biraz ayrı –uzak ve kopuk– hissetmesine yol açtı.

Kısa süre sonra bir şeyi daha fark etti. Ebeveyninden daha zeki olduğunu keşfetmekle kalmadı, bunu bildiklerini de keşfetti. Paul ve Clara Jobs çocuklarına karşı sevgi doluydular ve hayatlarını çok zeki –ve aynı zamanda şevkli– bir oğulla geçirmeye uygun hale getirmeye hazırdılar. Onu rahat ettirmek, ona özel olduğunu hissettirmek için büyük çaba sarf edeceklerdi. Ve Steve kısa sürede bu gerçeği de fark etti. "Annem de babam da benimle ilgileniyorlardı. Özel olduğumu hissedince epey sorumluluk duymuşlardı. Bana bir şeyler öğretmenin, beni daha iyi okullarda okutmanın yolunu buluyorlardı. İhtiyaçlarımı karşılamak istiyorlardı."

Yani Jobs sadece bir zamanlar terk edildiğini bilerek değil, aynı zamanda özel olduğunu hissederek büyüdü. Bunu kişiliğinin oluşmasında daha etkili buluyordu.

Okul

İlkokula başlamadan önce annesinden okuma öğrenmişti. Ama bu bazı sorunlara yol açtı. "İlk birkaç sene canım sıkıldığından, başımı belaya sokarak oyalandım." Jobs'ın otoriteyi kabullenmeye hem mizacı, hem de yetiştirilme tarzı sebebiyle meyilli olmadığı kısa sürede anlaşıldı. "Daha önce karşılaşmadığım tarzda bir otoriteyle karşılaştım ve hoşuma gitmedi. Ve beni az kalsın yeneceklerdi. Tüm merakımı öldürmelerine ramak kalmıştı."

Okulu, Monta Loma İlkokulu Jobs'ın evinden dört sokak ötedeki, 1950'lerden kalma bir dizi alçak binadan biriydi. Jobs can sıkıntısından eşek şakaları yapıyordu. "Rick Ferrentino diye bir arkadaşım vardı ve başımızı belaya sokup duruyorduk," diye anımsıyordu. "Örneğin üstünde 'evcil hayvanınızı okula getirme günü' yazılı küçük ilanlar hazırladık.

Çılgıncaydı, her tarafta köpekler kedileri kovalıyordu ve öğretmenler deliye dönmüştü.” Bir başka sefer, diğer çocukları bisiklet kilitlerinin şifrelerini söylemeye ikna ettiler. “Sonra çıkıp bütün kilitleri birbiriyle değiştirdik, böylece kimse bisikletini alıp gidemiyordu. Meseleyi o gecenin geç saatlerine kadar halledemediler.” Jobs üçüncü sınıfa geldiğinde eşek şakaları daha tehlikeli olmaya başlamıştı. “Bir keresinde öğretmenimiz Bayan Thurman’ın sandalyesinin altında patlayıcı patlattık. Kadın tiklendi.”

Üçüncü sınıfı bitirmeden önce iki üç kez cezalı olarak eve yollanması şaşırtıcı değil. Ancak babası artık ona özel insan muamelesi yapmaya başlamıştı ve okuldan da aynı tavrı beklediğini sakin ama kararlı bir şekilde belirtti. Paul Jobs’ın “Bakın, onun suçu yok,” dediğini anımsıyordu oğlu. “İlgisini çekemiyorsanız bu sizin suçunuz.” Jobs ebeveyninin onu okuldaki kabahatleri yüzünden cezalandırdığını anımsamıyordu. “Babamın babası alkolikmiş ve onu kemerle dövermiş, ama ben dayak yediğimi sanmıyorum.” Ebeveyninin “okulun suçlu olduğunu, çünkü beni özendirmekten çok salak şeyler ezberletmeye çalıştıklarını” anladığını ekledi. Hayatının geri kalanına damgasını vuracak duyarlılık ve duyarsızlık, sinirlilik ve soğukluk karışımını sergilemeye başlamıştı bile.

Dördüncü sınıfa geçme vakti geldiğinde okul Jobs’la Ferrentino’nun sınıflarını ayırmanın en iyisi olduğuna karar verdi. Yeni öğretmen “Teddy” lakabıyla bilinen, Imogene Hill adlı, çabuk sinirlenen bir kadındı ve Jobs’ın söylediğine göre “hayatımın azizelerinden biri oldu.” Kadın onu iki hafta izledikten sonra en iyi yöntemin ona rüşvet vermek olduğuna karar verdi. “Bir gün okuldan sonra bana içinde matematik problemleri bulunan bir kitap verdi, bunu eve götürüp çözmeni istiyorum dedi. ‘Manyak mısın?’ diye düşündüm. Sonra dünya kadar kocaman görünen şu dev lollipoplardan birini çıkardı. Ve dedi ki, problemlerin çoğunu doğru çözersen sana hem bunu vereceğim, hem de beş dolar. Kitabı ona iki günde geri verdim.” Birkaç ay sonra Jobs’ın artık rüşvete ihtiyacı kalmadı. “Öğrenmek ve öğretmenimi memnun etmek istiyordum sadece.”

Kadın buna karşılık ona mercek aşındırmak ve fotoğraf makinesi yapmak gibi işler için hobi setleri verdi. “Bana en çok şey öğreten öğretmen oydu ve o olmasa hapse düşerdim eminim.” Kadının yaklaşımı, Jobs’ın özel olduğu

kanısını bir kez daha güçlendirdi. “Sınıfımda sadece benimle ilgileniyordu. Bende bir şey görmüştü.”

Imogene Hill’in tek gördüğü zekâ değildi. Kendisi yıllar sonra, o senenin sınıfının Hawaii Günü’nde çekilen bir fotoğrafını paylaşmaktan son derece gururlu ve hoşnuttu. Jobs istenen Hawaii gömleğini giymeden gelmişti, ama fotoğrafta önde, ortada duruyor ve üstünde bir Hawaii gömlek var. Başka bir çocuğun sırtındaki gömleği ikna yoluyla almayı başarmıştı.

Dördüncü sınıfın sonuna doğru Bayan Hill, Jobs’ın seviyesini test ettirdi. “Lise ikincisi sınıf seviyesinde çıktım,” diye anımsıyordu Jobs. Zihinsel açıdan özel olduğunu kendisiyle ebeveyninin yanı sıra okul da anlayınca, ona ilginç bir teklifte bulundular: İki sınıf atlayıp, dördüncü sınıftan yedinci sınıfa geçmesini teklif ettiler. Onu meşgul ve teşvik etmenin en kolay yolu buydu. Ebeveyni daha sağduyulu davrandı ve sadece bir sınıf atlamasına izin verdi.

Geçiş acılı oldu. Zaten asosyal olan, tek başına takılan Jobs kendini bir yaş büyük çocukların arasında buldu. Daha da kötüsü, altıncı sınıfı başka bir okulda okudu: Crittenden Lisesi’nde. Burası Monta Loma İlkokulu’ndan sadece sekiz sokak ötede olmasına karşın pek çok açıdan bambaşka bir dünyaydı, çünkü etnik çetelerle dolu bir mahalledeydi. “Her gün kavga ediliyordu ve duşta insanlardan haraç alınıyordu,” diye yazdı Silikon Vadisi muhabiri Michael S. Malone. “Erkeklik gösterisi olarak okula bıçak getirmek olağandı.” Jobs’ın geldiği zamanlarda bir grup öğrenci toplu tecavüzden hapse atıldılar ve bir komşu okulun otobüsü, okulun güreş takımının Crittenden’ın takımını yenmesinden sonra parçalandı.

Kabadayılar tarafından sık sık rahatsız edilen Jobs, yedinci sınıfın ortasında ailesine ültimatom verdi. “Beni başka bir okula göndermelerinde direttim,” diye anımsıyordu. Bu mali açıdan zorlayıcı bir teklifti. Ebeveyni zar zor geçiniyordu. Ama eninde sonunda ona boyun eğecekleri artık kesin gibiydi. “Direndiklerinde onlara Crittenden’e geri dönmek zorunda kalırsam okulu bırakacağımı söyledim. Bunun üzerine en iyi okulları araştırdılar ve varlarını yoklarını denkleştirip daha güzel bir semtte 21.000 dolarlık bir ev satın aldılar.”

Sadece beş kilometre güneye, Güney Los Altos'taki eskiden meyvelik olan, sonradan parsellenmiş bir arazideki birbirinin benzeri müstakil evlerden birine taşındılar. 2066 Crist Yolu'ndaki evleri tek katlıydı, üç yatak odalıydı ve yanında sokağa bakan, iner kapılı, son derece önemli bir garaj vardı. Orada Paul Jobs arabalarıyla, oğluysa elektronikle ilgilenebiliyordu. Garajın bir başka önemi, vadinin en güvenli ve en iyi okullarından biri olan Cupertino-Sunnyvale okulunun bölge sınırının hemen içinde kalmasıydı. "Buraya taşındığımda şu köşeler meyvelikti," diye gösterdi Jobs, eski evinin önünden geçerken. "Orada oturan adam bana iyi bir organik bahçıvan olmayı ve kompostlamayı öğretti. Her şeyi mükemmel yetiştiriyordu. Hayatımda daha lezzetli şeyler yemedim. İşte o zaman organik meyvelerle sebzeleri önemsemeye başladım."

Jobs'ın ebeveyni sofu olmasalar da onun dindar olarak yetişmesini istiyorlardı, bu yüzden genellikle Pazarları onu Luther kilisesine götürüyorlardı. Jobs on üç yaşındayken bu son buldu. Aile *Life* okuyordu ve derginin Temmuz 1968 sayısında Biafra'da açlık çeken iki çocuğun afallatıcı fotoğrafı yayınlandı. Jobs fotoğrafı Pazar okuluna götürüp kilise papazının karşısına dikildi. "Parmağımı kaldırsam, Tanrı hangisini kaldıracağımı benden önce bilir mi?"

Papaz "Evet, Tanrı her şeyi bilir," diye yanıtladı.

Bunun üzerine Jobs *Life*'ın kapağını çıkardı ve "Peki Tanrı bunu, bu çocuklara ne olacağını biliyor mu?" diye sordu.

"Steve, anlamadığını biliyorum ama evet, Tanrı bunu biliyor."

Jobs böyle bir Tanrı'ya tapmak istemediğini söyledi ve bir daha kiliseye gitmedi. Ancak Zen Budizmi'ni yıllarca inceledi ve uyguladı. Yıllar sonra ruhani tarafı üstüne düşünürken, dinin aktarılan dogmalardan çok spiritüel deneyimlerde odaklanmasını daha iyi bulduğunu söyledi. "Hristiyanlık İsa gibi yaşamaktan ve dünyayı İsa'nın gözünden görmekten çok imanda odaklanınca cazibesini yitiriyor," dedi bana. "Bence farklı dinler aynı eve açılan farklı kapılar. Bazen ev var diye düşünüyorum, bazense yok diye. Büyük sır bu."

Jobs’ın babası artık Spectra-Physics’te, Santa Clara civarındaki, elektronik cihazlar ve tıbbi ürünler için lazer cihazları üreten bir şirkette çalışıyordu. Bir makinist olarak, mühendislerin tasarladığı ürün prototiplerini inşa ediyordu. Oğlu kusursuzluğun gerekliliğinden büyülenmişti. “Lazer cihazları çok ince ayar gerektirir,” dedi Jobs. “Gerçekten karmaşık olanların, uçak cihazları veya tıbbi cihazlar için kullanılanların çok belirgin özellikleri vardı. Babama ‘Şunu istiyoruz ve tek bir metal parçasından yapılmasını istiyoruz, ki eşit genleşsinler,’ diyorlardı. Babamın da bunu nasıl yapacağını bulması gerekiyordu.” Bütün parçaların sıfırdan inşa edilmesi gerekiyordu, yani Paul Jobs kendi aletlerini ve kalıplarını üretmek zorundaydı. Oğlu büyülenmişti, ama makine atölyesine pek inmiyordu. “Bana mengene ve torna kullanmayı öğretmesi eğlenceli olabilirdi. Ama maalesef hiç gitmiyordum, çünkü elektronikle daha çok ilgileniyordum.”

Paul Jobs bir yaz Steve’i ailesinin Wisconsin’deki çiftliğine götürdü. Steve köy hayatını sevmese de bir görüntü aklında kaldı. Bir buzağının doğuşunu gördü ve o küçük hayvanın birkaç dakika uğraştıktan sonra yürümeye başlamasına çok şaşırdı. “Bunu sonradan öğrenmemişti, bu bilgi donanımına önceden yüklenmişti,” diye anımsıyordu. “Bir insan yavrusu bunu yapamazdı. Başkaları umursamasa da bana ilginç geldi.” Donanım-yazılım mantığıyla düşünüyordu. “Sanki hayvanın vücudundaki bir şeyler ve beyni, öğretilmek yerine anında birlikte çalışmaya başlayacak şekilde tasarlanmıştı.”

Jobs dokuzuncu sınıfı Homestead Lisesi’nde okudu; buranın 2.000 kişinin faydalandığı geniş kampüsünün iki katlı briket evleri o zamanlar pembeydi. “Ünlü bir hapishane mimarı tarafından tasarlanmıştı,” diye anımsıyordu Jobs. “Yıkılmaz olmasını istiyorlardı.” Jobs yürümeyi sever olmuştu ve on beş sokak ötedeki okula her gün tek başına yürüyordu.

Yaşıtı birkaç arkadaşı vardı, ama 1960’lar sonlarının karşıkültürüne kapılmış olan daha büyük öğrencilerle de tanıştı. O zamanlar teknoloji düşkünleriyle hippilerin dünyası az çok kesişmeye başlamıştı. “Arkadaşlarım cidden zeki gençlerdi,” dedi. “Matematiğe, bilime ve elektroniğe düşkündüm. Onlar da bunlara ve ayrıca LSD’ye ve bütün o karşıkültür tribine düşkündüler.”

O zamanlar yaptığı eşek şakaları genellikle elektronikle ilgili oluyordu. Bir keresinde evini hoparlörlerle donattı. Ama hoparlörler mikrofon olarak da kullanılabildiğinden dolabını bir kontrol odasına dönüştürdü, böylece diğer odalarda olanları dinleyebiliyordu. Bir gece, ebeveyninin yatak odasını kulaklıkla dinlerken babasına yakalandı ve sinirlenen adam sistemi sökmesini söyledi. Jobs pek çok akşamını Larry Lang'in, eskiden oturdukları sokakta yaşayan mühendisin garajında geçirdi. Larry sonunda Jobs'a onu büyülemiş olan karbon mikrofonu hediye etti; ayrıca Heath setleriyle, o zamanlar lehim meraklılarının bayıldığı, telsiz gibi elektronik cihazları içeren, kendin birleştir türünden setlerle ilgilenmesini sağladı. "Heath setlerinin bütün panelleri ve parçaları renk kodlu oluyordu, ama kullanım kılavuzu cihazın nasıl işlediğini de açıklıyordu," diye anımsıyordu Jobs. "Herhangi bir şeyi inşa edip anlayabileceğini fark etmeni sağlıyorlardı. İki telsiz yaptıktan sonra katalogta televizyon görünce 'Bunu ben de yapabilirim,' diye düşünüyordun, yapmasan bile. Ben çok şanslıydım, çünkü çocukken babam ve Heath setleri herhangi bir şeyi inşa edebileceğime inanmamı sağladılar."

Lang ayrıca onu Hewlett-Packard Kâşifler Kulübü'ne soktu; 15 civarında öğrenciden oluşma bu kulüp Salı geceleri şirket kafeteryasında toplanıyordu. "Laboratuvarlardan bir mühendis getiriyorlardı ve adam üstünde çalıştığı şeyden bahsediyordu," diye anımsıyordu Jobs. "Babam beni oraya arabayla götürüyordu. Buna çok seviniyordum. HP LED (Light Emitting Diodes) teknolojisinde bir öncüydü. Bu yüzden onlarla yapılabilecek şeyleri konuşuyorduk." Babası artık bir lazer şirketinde çalıştığından, Jobs bu konuyla özellikle ilgileniyordu. Bir gece bir konuşmadan sonra HP'nin lazer mühendislerinden birine rica edip holografi laboratuvarını gezdi. Ama onu en çok etkileyen şey, şirketin geliştirdiği küçük bilgisayarları görmekti. "Hayatımın ilk masaüstü bilgisayarını orada gördüm. Adı 9100A'ydı, hesap makinesinden halliceydi aslında, ama aynı zamanda ilk masaüstü bilgisayardı. Devasaydı, belki 20 kilo vardı, ama çok güzeldi. Ona aşık oldum."

Kâşifler Kulübü'ndeki çocuklar projelerle uğraşmaya teşvik ediliyordu; Jobs elektronik sinyallerdeki pals sayısını ölçen bir frekans sayıcı yapmaya karar verdi. HP'nin ürettiği bazı parçalara ihtiyacı olduğundan CEO'ya

telefon etti. “O zamanlar herkesin numarası telefon rehberindeydi. Ben de Palo Alto’daki Bill Hewlett’ın ev numarasını bulup aradım. Benimle 20 dakika sohbet etti. Parçaları yollamakla kalmayıp, beni frekans sayacı ürettikleri fabrikada işe aldı.” Jobs, Homestead Lisesi’ndeki ilk yılından sonraki yaz orada çalıştı. “Babam beni sabahları arabayla götürüp akşamları alıyordu.”

İşi temelde bir montaj bandındaki nesnelere “somun ve cıvata takmaktan” ibaretti. İş arkadaşları, CEO’yu arayarak işe girmiş olan bu girişken çocuğa biraz sinir oluyorlardı. “Bir müdüre ‘Bu işe bayılıyorum, bu işe bayılıyorum,’ dediğimi hatırlıyorum; sonra ona kendisinin en çok neyi yapmayı sevdiğini sordum. O da ‘Düzüşmeyi, düzüşmeyi,’ dedi.” Jobs bir üst katta çalışan mühendislerle daha iyi anlaşıyordu. “Her sabah 10’da donut ve kahve servisi yapıyorlardı. Bu yüzden üst kata çıkıp onlarla takılıyordum.”

Jobs çalışmayı seviyordu. Ayrıca gazete dağıtıcılığı yapıyordu –yağmurlu günlerde babası onu arabasıyla götürüyordu– ve lisedeki ikinci senesinde hafta sonlarını ve yazı dev bir elektronik mağazası olan Haltek’te stok yazıcılığı yaparak geçirdi. Babasının aradığı otomobil parçaları nasıl hurdalıklarda bulunuyorsa, elektronik aletler de burada bulunuyordu: Şehrin koskoca bir sokağını kaplayan bir yağmacı cennetiydi; yeni, kullanılmış, kurtarılmış ve fazlalık parçalar raflara tıkıştırılıyor, kutulara hep birlikte atılıyor ve arka bahçeye yığılıyorlardı. “Arka tarafta, deponun yanında çitli bir arazi vardı ve orada Polaris denizaltılarının sökülüp hurda niyetine satılmış teçhizatları gibi şeyler bulunuyordu,” diye anımsıyordu. “Bütün kumandalar ve tuşlar oradaydı. Renkleri ordu grisi ve yeşiliydi, düğmeleri ve ampul kapakları kehribar rengi ve kırmızıydı. Büyük kollu şalterler vardı, onları açmak muhteşemdi, bütün Chicago’ya elektrik veriyormuş gibi hissediyordum.”

Ön taraftaki, ciltleri yıpranmış kalın kataloglarla dolu ahşap tezgâhlarda insanlar şalterler, rezistörler, kapasitörler ve bazen de son model hafıza çipleri için pazarlık yapıyorlardı. Steve, babasının otomobil parçaları satın alırkenki taktiğini uyguladı ve başarılı oldu, çünkü her parçanın fiyatını tezgâhtarlardan daha iyi biliyordu. Babasını taklit etti. Pazarlık ve kâr sevdasının da etkisiyle, elektronik parçaları giderek daha iyi tanıdı.

Elektronik bit pazarlarına, örneğin San Jose'deki takas merkezine gidip değerli çipler ya da parçalar içeren kullanılmış devre kartları gibi şeyleri pazarlıkla satın alıyor ve sonra Haltek'teki müdürüne satıyordu.

Jobs ilk arabasını babasının yardımıyla 15 yaşındayken satın almayı başardı. Araba, babasının bir MG motoru taktığı iki renkli bir Nash Metropolitan'dı. Jobs arabayı pek beğenmese de bunu babasına söyleyip de kendi arabasına sahip olma fırsatını kaçırmak istemedi. "Şimdi düşünüyorum da, Nash Metropolitan gayet havalıydı aslında," dedi sonradan. "Ama o sıralar dünyanın en beğenilmeyen arabasıydı. Yine de sonuçta bir arabaydı ve bu harikaydı." Arabayı satıp üstüne çeşitli işlerde çalışarak bir senede biriktirdiği parayı ekleyerek, Abarth motorlu bir kırmızı Fiat 850 coupé alabildi. "Babam o arabayı almama yardım etti ve elden geçirdi. Para kazanmanın ve bir şey için para biriktirmenin verdiği tatmin çok heyecan vericiydi."

Jobs aynı yaz, Homestead'deki ikinci öğrenim yılına başlamadan önce, marihuana içmeye başladı. "O yaz ilk kez uyuşturucu kullandım, 15 yaşındaydım ve sonra düzenli olarak esrar içmeye başladım." Bir ara babası oğlunun Fiat'ında bir miktar uyuşturucu buldu. "Bu ne?" diye sordu. Jobs istifini bozmadan yanıtladı: "Marihuana." Jobs babasının öfkesine maruz kaldı, ki hayatında nadiren yaşadığı bir şeydi bu. "Babamla ettiğim tek ciddi kavgaydı," dedi. Ama sonunda babası boyun eğdi. "Bir daha asla esrar kullanmayacağıma söz vermemi istedi, ama söz vermedim." Hatta okuldaki ikinci senesinde LSD ve ot kullanmaya, aynı zamanda da uykusuzluğun zihin bükücü etkilerini keşfetmeye başladı. "Biraz daha fazla uyuşturucu kullanır olmuştum. Arada sırada LSD de kullanıyorduk, genellikle boş arsalarda ya da arabalarda."

Aynı zamanda lisedeki son iki senesinde entelektüel birikimini epey arttırdı ve artık bir kavşakta bulunduğunu, ya tamamen elektronikle ilgileneceğini ya da edebiyata ve yaratıcı uğraşlara yöneleceğini düşünmeye başladı. "Epey müzik dinlemeye başladım, bilim ve teknoloji dışında şeyler de okumaya başladım – Shakespeare, Platon. *Kral Lear*'a bayılıyordum." Diğer favorileri arasında *Moby Dick* ve Dylan Thomas'ın şiirleri vardı. Ona neden kendini Kral Lear'la Kaptan Ahab'a, edebiyatın dünyasının en başına buyruk ve azimli iki karakterine yakın hissettiğini sordum, ama yanıt

vermeyince üstelemedim. “Lise ikideki İngilizce öğretmenim muhteşemdi. Ernest Hemingway’e benziyordu. Bizi Yosemite’ye, kar ayakkabısıyla yürümeye götürdü.”

Jobs’ın aldığı derslerden biri sonradan Silikon Vadisi efsaneleri arasına katılacaktı: Öğrencilerini tesla bobinlerinden kıvılcım çıkarmak gibi numaralarla şovmen gibi heyecanlandırabilen John McCollum adlı eski bir donanma pilotunun girdiği elektronik dersi. Adamın sevdiği öğrencilerine anahtarını verdiği küçük deposu transistör gibi parçalarla doluydu. Elektronik kuramlarını açıklamak, onları örneğin rezistörlerle kapasitörleri seri ve paralel bağlamak gibi pratik uygulamalarla ilişkilendirmek ve ardından bu bilgileri amplifikatör ve telsiz yapımında kullanmak konusunda yetenekliydi.

McCollum’un sınıfı kampüsün kenarındaki, otoparkın yanındaki barakamsı bir binadaydı. “Burasıydı,” dedi Jobs pencereden içeri bakarken, “şu yanda da otomobil dersi veriliyordu.” Bu yan yanalık, Jobs’ın babasının neslinin ilgi alanlarının gözden düşmesini vurguluyor. “Bay McCollum elekronik dersinin otomobil dersinden daha önemli olduğunu düşünüyordu.”

McCollum askeri disipline ve otoriteye saygıya inanıyordu. Jobs bunlara inanmıyordu. Otoriteden nefret ettiğini artık gizlemeye çalışmıyordu ve gergin, tuhaf enerjisini soyutlanmış bir asilikle birleştirdi. “Genellikle bir köşede tek başına durup bir şeyler yapıyordu ve benimle de, sınıfın geri kalanıyla da pek ilgilenmiyordu,” dedi McCollum sonradan. Jobs’a güvenip de deponun anahtarını vermemişti. Bir gün Jobs aradığı bir parçayı bulamayınca imalatçıyı, Detroit’teki Burroughs’u ödemeli aradı ve yeni bir ürün tasarladığını, parçayı test etmek istediğini söyledi. Parça birkaç gün sonra hava yoluyla gönderildi. McCollum parçayı nereden bulduğunu sorunca Jobs yaptığı ödemeli aramayı ve uydurduğu yalanı –asice bir gururla– anlattı. “Küplere bindim,” dedi McCollum. “Öğrencilerimin öyle davranmalarını istemiyordum.” Jobs’ın tepkisi şu oldu: “Telefon edecek param yoktu. Onlarda tonla para var.”

Jobs McCollum’ın sınıfında sadece bir sene kaldı, üç sene kalması önerisiniyse reddetti. Projelerinden birinde, ışığa maruz kalınca devresi

çalışan fotoselli bir cihaz yaptı, ki bunu liseli herhangi bir fen öğrencisi başarabilirdi. Jobs lazerlerle oynamayı çok daha ilginç buluyordu; bunu babasından öğrenmişti. Birkaç arkadaşıyla birlikte, lazerleri müzik setinin hoparlörlerindeki aynalardan yansıtarak, partilerde kullanılacak lazer ışık gösterileri yarattı.

2. Bölüm

Tuhaf Çift

İki Steve



Jobs’la Wozniak garajda, 1976

Woz

Jobs, McCollum’un sınıfında öğrenciyken, öğretmenin gelmiş geçmiş en gözde öğrencisi olan, sınıftaki başarısıyla okulda efsane haline gelmiş bir mezunla arkadaş oldu. Kardeşi bir ara Jobs’la aynı yüzme takımında olan Stephen Wozniak, Jobs’tan neredeyse beş yaş büyüktü ve elektronik konusunda çok daha bilgiliydi. Ama duygusal ve sosyal açıdan hâlâ teknoloji düşkünü bir lise öğrencisi gibiydi.

Jobs gibi Wozniak da babasından çok şey öğrenmişti. Ama öğrendikleri birbirinden farklıydı. Paul Jobs liseden terkti ve araba tamirciliği yaparken, parçaları ucuza alıp pahalıya satarak kâr etmeyi öğrenmişti. Jerry adıyla bilinen Francis Wozniak ise Cal Tech mezunu parlak bir mühendisti; okulun Amerikan futbolu takımında oyun kuruculuk yapmıştı, mühendisliği yüceltir ve ticaretle, pazarlamayla ve satışla uğraşanları horgörürdü. Lockheed’in füze güdüm sistemleri programında roket bilimci olmuştu. “Bana mühendisliğin dünyada ulaşılabilecek en önemli şey olduğunu söylediğini hatırlıyorum,” diye anımsıyordu Steve Wozniak sonradan. “Toplumu yeni bir seviyeye taşıdığını söylemişti.”

Wozniak'ın ilk anılarından biri, bir hafta sonu babasının işyerine gitmesi ve orada kendisine elektronik parçalar gösterilmesiydi: "Babam onları oynayayım diye masaya koydu." Babasının devre tasarımlarından birinin düzgün çalıştığını göstermek için video ekranındaki bir dalga çizgisinin düzleşmesini sağlamaya çalışmasını büyülenmişçesine seyretmişti. "Babamın yaptığı şeyin önemli ve iyi olduğunu anlamıştım." Woz (o zamanlar bile ona bu isimle hitap ediliyordu) evde ortalıkta duran rezistörlerle transistörler hakkında sorular sorunca babası bir karatahta getirip bunların neler yaptığını anlatıyordu. "Rezistörün ne olduğunu açıklamaya atomlardan ve elektronlardan başlıyordu. Ben ikinci sınıftayken, rezistörlerin işleyişini denklemlerle değil hayalimde canlandırmamı sağlayarak açıkladı."

Woz'un babası onun çocuksu, asosyal kişiliğine damgasını vuran bir şey daha öğretti: Asla yalan söylemememeyi. "Babam dürüstlüğe inanırdı. Tamamen dürüstlüğe. Bana öğrettiği en önemli şey buydu. Şimdi bile asla yalan söylemem." (Bunun tek istisnası iyi eşek şakaları yaptığı zamanlardı.) Ayrıca oğluna fazla hırslı olmamayı öğretmişti, ki Woz bu açıdan Jobs'tan farklıydı. Tanışmalarından kırk yıl sonra, 2010'da Woz bir Apple yeni ürün lansmanı sırasında aralarındaki farklara değindi. "Babam bana hep ortada ol," derdi. "Steve'in tersine yukarıda, mühim şahsiyetlerin arasında olmak istemiyordum. Babam mühendisti, ben de mühendis olmak istiyordum. Steve gibi iş hayatında lider olamayacak kadar çekingendim."

Wozniak dördüncü sınıfa geldiğinde kendi deyişiyle "elektronik çocuklardan" biri olmuştu. Transistörlerin yanındayken kızların yanında olduğundan daha rahattı, ayrıca zamanının çoğunu devre kartlarının başında iki büklüm geçiren biri olarak kilo aldı ve kamburu çıktı. Jobs babasının açıklayamadığı bir karbon mikrofona kafa yorarken Wozniak mahalledeki altı evin çocuk odaları arasında amplifikatörlü, röleli, lambalı ve zilli bir interkom sistemi kurmak için transistörler kullanıyordu. Ve Jobs'ın Heath setleriyle uğraştığı yaşta Wozniak o zamanların en gelişkin telsizleri olan Hallicrafters'lardan faydalanarak bir alıcı-verici yapıyor ve babasıyla birlikte amatör telsizci lisansı alıyordu.

Woz zamanının çoğunu evde oturup babasının elektronik dergilerini okuyarak geçiriyordu ve yeni bilgisayarlarla, örneğin güçlü ENIAC'la ilgili

haberlere bayılıyordu. Boole cebirine yatkınlığı olduğundan, bunların karmaşıklığına değil basitliğine şaşırıyordu. 8. sınıftayken ikili sayı kuramını kullanarak yüz transistör, iki yüz diyot, iki yüz rezistör ve on devre kartı içeren bir hesap makinesi yaptı. Bununla Hava Kuvvetleri'nin düzenlediği bir yerel yarışmada birincilik kazandı, oysa katılanlar arasında 12. sınıf öğrencileri bile vardı.

Woz, yaşıtları kızlarla çıkarken ve parti yaparken giderek içine kapandı; öyle uğraşları devreler tasarlamaktan çok daha karmaşık buluyordu. "Önceden popülerken, bisiklete filan binerken birden asosyal oluverdim," diye anımsıyordu. "Çok uzun süredir kimse benimle konuşmuyor gibiydi." Stres atmak için çocukça eşek şakaları yapmaya başladı. 12. sınıftayken bir elektronik metronom –hani şu müzik derslerinde tık tık tık diye zaman ölçen aletler– yaptı ve bomba sesine benzer bir ses çıkardığını fark etti. Bunun üzerine birkaç büyük bataryanın etiketlerini söktü, metronomu bataryalara bağladı ve okuldaki kilitli dolaplardan birine koydu. Metronomu dolap açılınca daha hızlı çalışacak şekilde ayarladı. O gün daha sonra müdürün odasına çağrıldı. Okulun matematik yarışmasını yine kazandığı için çağrıldığını sandı. Oysa karşısında polisi buldu. Cihaz keşfedilince çağrılan müdür Bay Bryld, onu cesurca kapıp göğsüne bastırarak futbol sahasına koşmuş ve orada telleri koparmıştı. Woz gülmemeye çalıştıysa da beceremedi. O geceyi ıslahevinde geçirdi. Woz için unutulmaz bir deneyimdi bu. Diğer tutuklulara tavan vantilatörlerine uzanan kabloları alıp parmaklıklara bağlamayı ve böylece parmaklıklara dokunan insanlara elektrik çarpmasını sağlamayı öğretti.

Woz elektrik çarpmasını onur verici buluyordu. Donanım mühendisi olmakla gurur duyuyordu ve arada sırada elektrik çarpması onun için normaldi. Bir keresinde yaptığı bir rulet masasında dört kişi başparmaklarını bir slota sokuyorlardı; top düşünce bir tanesi elektrik akımına kapılıyordu. "Donanımcılar bu oyunu oynayabilirler, ama yazılımcılar korkar," dedi.

Lisedeki ikinci senesinde Sylvania'da yarım gün çalışmaya başladı ve ilk kez bir bilgisayarın üstünde çalışma fırsatı buldu. Bir kitaptan FORTRAN öğrendi ve dönemin bütün bilgisayar sistemlerinin kullanım kılavuzlarını okudu, Digital Equipment PDP-8'ten başlayarak. Sonra en yeni

mikroçiplerin özelliklerini inceledi ve bu yeni parçaları kullanarak bilgisayarları baştan tasarlamaya çalıştı. Tasarımı olabildiğince az öğe kullanarak kopyalamak istiyordu. “Bunu kapıları kapatıp odamda tek başıma yaptım,” diye anımsıyor. Her gece, bir önceki geceki çizimini geliştirmeye çalışıyordu. Lisedeki ikinci senesinin sonunda artık bir ustaydı. “Artık şirketlerin tasarımlarındaki çiplerin yarısını kullanarak bilgisayarlar tasarlıyordum, ama sadece kâğıt üstünde.” Bunu arkadaşlarına asla söylemedi. Sonuçta 17 yaşındaki gençlerin çoğu başka şekillerde eğleniyorlardı.

Wozniak lisedeki ikinci senesinin Şükran Günü’nde Colorado Üniversitesi’ne gitti. Üniversite tatil sebebiyle kapalıydı, ama Wozniak kendisine laboratuvarları gezdirecek bir mühendislik öğrencisi buldu. Wozniak babasına orada okumasına izin vermesi için yalvardı, oysa o üniversite bütçelerini zorlayacak kadar pahalıydı. Bir anlaşma yaptılar: Wozniak orada bir sene okuyacaktı, ama sonra geri dönüp öğrenimine De Anza yüksekokulunda devam edecekti. Wozniak sonunda pazarlığa uymak zorunda kaldı. 1969 sonbaharında Colorado’ya gittikten sonra öyle çok eşek şakası yaptı ki (örneğin yazıcıdan yüzlerce sayfalık “Nixon’ı siktir et” çıktısı alıyordu) iki dersten kaldı ve deneme süresine alındı. Ayrıca Fibonacci sayılarını hesaplayan bir program yazmak için bilgisayarları öyle çok kullandı ki üniversite onu giderleri ödetmekle tehdit etti. Bunları ebeveynine söylemek yerine De Anza’ya geçti.

Wozniak De Anza’da keyifli bir sene geçirdikten sonra biraz para kazanmaya karar verdi. Motorlu Taşıtlar İdaresi’ne bilgisayar üreten bir şirkette iş buldu ve bir iş arkadaşı ona muhteşem bir teklif yaptı: Arkadaşı ona yedek çiplerden verecekti, kâğıt üstünde tasarladığı bilgisayarlardan birini yapabilsin diye. Wozniak olabildiğince az çip kullanmaya karar verdi, hem bunu kişisel bir sınama olarak gördüğünden, hem de iş arkadaşının cömertliğini suistimal etmemek adına.

İşin çoğunu hâlâ Homestead Lisesi’nde okuyan, köşenin hemen ardında oturan Bill Fernandez adlı bir arkadaşının garajında halletti. Çalışırken bol bol Cragmont Kremalı Gazoz içiyor, şişeleri iade etmek için bisikletle Sunnyvale’deki Safeway süpermarketine gidiyor ve depozitoyla daha fazla gazoz alıyorlardı. “Bilgisayara Kremalı Gazoz Bilgisayarı demeye

başladık," diyor Wozniak. Bu bilgisayar temelde, bir dizi tuşla girilen numaraları çarpabilen ve sonuçları ikilik sistemde düzenlenmiş küçük ışıklarla sergileyen bir hesap makinesiydi.

1970 sonbaharında bilgisayar tamamlanınca Fernandez, Wozniak'a Homestead Lisesi'nde tanışması gereken biri olduğunu söyledi. "Adı Steve. Senin gibi o da eşek şakası yapmayı seviyor ve elektronik cihazlar yapmaya meraklı." 32 yıl önce Hewlett'ın Packard'ın garajına girmesinden beri yapılan en önemli Silikon Vadisi garaj toplantısı olabilir bu. "Steve'le ben Bill'in evinin önündeki kaldırıma oturup uzun uzun konuştuk –eşek şakalarımızdan bol bol bahsettik, bir de yaptığımız elektronik cihaz tasarımlarından," diye anımsıyordu Wozniak. "Öyle çok ortak yönümüz vardı ki. Normalde insanlara üstünde çalıştığım tasarımları anlatmam zor oluyordu, ama Steve hemen anlıyordu. Ayrıca ona kanım kaynamıştı. Zayıftı, sırım gibiydi ve enerji doluydu." Jobs da etkilenmişti. "Wozniak o zamana kadar tanıştığım kişiler arasında, elektronik konusunda benden bilgili olan ilk insandı," dedi bir keresinde, kendi uzmanlığını abartarak. "Onu hemen sevdim. Yaşıma göre biraz olgundum, o da yaşına göre biraz çocuksuydu, dolayısıyla bir denge oldu. Woz çok zekiydi, ama duygusal açıdan yaşıtımdı."

Bilgisayarlar dışında müzik tutkuları da ortaktı. "Müzik açısından inanılmaz bir dönemdi," diye anımsıyordu Jobs. "Beethoven'la Mozart'ın sağ oldukları zamanlarda yaşamak gibiydi. Cidden. İnsanlar şimdi öyle hatırlıyorlar. Woz'la ben müziğe epey düşkündük." Wozniak Jobs'ı özellikle Bob Dylan'ın muhteşem müziğiyle tanıştırdı. "Santa Cruz'da Stephen Pickering diye birini bulduk, Bob Dylan'la ilgili bir fanzin çıkarıyordu," dedi Jobs. "Dylan bütün konserlerini kaydettirirdi ve etrafındaki insanlardan bazıları kayıtların kopyalarını dağıtıyordu herhalde, çünkü kasetler kısa sürede her yerde bulunabiliyordu. Bütün konserlerinin kayıtları korsan satılıyordu. Ve bu adamda hepsi vardı."

Dylan kasetlerini toplamak kısa sürede ortak tutkuları haline geldi. "Birlikte Berkeley'e gidiyorduk ve Dylan'ın korsan kasetlerini bulup topluyorduk," dedi Wozniak. "Dylan'ın şarkı sözlerinin kitapçıklarını alıyorduk ve gece geç saatlere kadar oturup onları yorumluyorduk. Dylan'ın yazdıkları yaratıcı düşünceyi tetikliyordu." Jobs şunu ekledi: "Elimde

toplam yüz saatten fazla kayıt vardı, ’65 ve ’66 turnesindeki bütün konserler dahil;” Dylan bu konserlerde elektrogitar kullanmaya başlamıştı. İkisi de son model, TEAC marka iki makaralı teypler almışlardı. “Benimkini düşük hızda kullanıyordum, bir banta birçok konser kaydetmek için,” dedi Wozniak. Jobs da onun kadar saplantılıydı. “Büyük hoparlörler yerine muhteşem bir kulaklık aldım ve yatağımda yatıp o kayıtları saatlerce dinledim.”

Jobs Homestead Lisesi’nde müzikli ve ışıklı gösteriler düzenleyen ve aynı zamanda eşek şakaları yapan (bir keresinde pencere önü çiçekliklerinden birinin üstüne altın rengi bir klozet kapağı yapıştırdılar) bir kulüp kurmuştu. Buck Fry Kulübü olan ismi müdürden esinlenilmişti. Wozniak’la arkadaşı Allen Baum mezun olmalarına karşın, Jobs’ın ilk senesinin sonunda onunla güçlerini birleştirdiler ve mezun olacak öğrenciler için bir veda şakası düzenlediler. Jobs kırk yıl sonra Homestead kampüsünü gezdirirken durup o yaramazlığı yaptıkları yeri gösterdi. “Şu balkonu görüyor musun? Orada yaptığımız afiş şakası dostluğumuzu perçinledi.” Baum’un arka bahçesinde, Baum’un okulun yeşil ve beyaz renklerine boyadığı büyük bir çarşafı alıp üstüne orta parmağını kaldırmış dev bir el resmi çizmişlerdi. Hatta Baum’un canayakın Yahudi annesi onlara yardım etmişti ve eli taramalarla, gölgelendirmelerle daha gerçekçi kılmayı göstermişti. “Bunun ne olduğunu biliyorum,” demişti kadın kıs kıs gülerek. Çarşafı mezuniyet sınıfı geçerken balkondan sarkıtacak bir halatlı makara sistemi tasarladılar ve çarşafa iri harflerle SWAB JOB imzasını attılar; bu imza Wozniak’la Baum’un ad ve soyadlarının baş harflerinden ve Jobs’ın soyadının bir kısmından oluşuyordu. Yaptıkları şaka okulda efsane oldu – ve Jobs’ın bir kez daha okuldan uzaklaştırılmasına yol açtı.

Bir başka eşek şakası, Wozniak’ın yaptığı ve TV sinyalleri yayabilen bir cep cihazıyla ilgiliydi. Wozniak cihazı bir grup insanın TV seyrettiği bir yere, örneğin öğrenci yurduna götürüyordu ve düğmeye gizlice basınca ekranda parazit oluyordu. Birisi kalkıp televizyona vurunca Wozniak düğmeyi bırakıyordu, böylece görüntü düzeliyordu. Durumdan habersiz izleyicileri kontrolüne alınca daha sinir bozucu numaralar deniyordu. Antene dokunulana kadar görüntünün parazitli kalmasını sağlıyordu. Sonunda onların tek ayak üstünde durarak veya televizyonun tepesine

dokunarak anteni tutmaları gerektiğini düşünmelerini sağlıyordu. Yıllar sonra Jobs bir sunum sırasında bir videoyu oynatmakta zorlanınca, yazılı konuşmasını boşvererek o cihazla ne kadar çok eğlendiklerini anlatmaya başladı. “Woz onu cebine koyuyordu ve öğrenci yurduna gidiyorduk... orada insanlar mesela *Uzay Yolu*’nu seyrederken Woz görüntüyü bozuyordu ve birisi kalkıp düzeltmeye gidiyordu ve çocuk tam ayağını yerden kaldırınca Woz görüntüyü düzeltiyordu, çocuk ayağını yere basınca da tekrar bozuyordu.” Jobs sahnede pretzel şeklini aldı ve kahkahadan kırılırken son olarak şunu söyledi: “İnsanları beş dakikada bu hale getirebiliyordu.”

Mavi Kutu

Eşek şakalarıyla elektroniğin nihai kombinasyonu –ve Apple’ın yaratılmasına katkıda bulunan macera– bir Pazar ikindisinde, Wozniak annesinin onun için mutfak masasına bıraktığı *Esquire*’daki bir yazıyı okuyunca başladı. Tarih Eylül 1971’di ve Wozniak ertesi gün arabayla Berkeley’e, üçüncü üniversitesine gidecekti. Ron Rosenbaum’un “Küçük Mavi Kutunun Sırları” adlı yazısında bilgisayar ve telefon korsanlarının AT&T şebekesindeki sinyalleri yönlendiren ses tonlarını taklit ederek uzun mesafe görüşmelerini bedavaya getirmenin yolunu bulduklarından bahsediliyordu. “Yazının yarısında kendimi tutamayıp en iyi arkadaşım Steve Jobs’ı aradım ve ona bu uzun yazının bazı kısımlarını okudum,” diye anımsıyordu Wozniak. Lise ikiye başlamış olan Jobs’ın, heyecanını paylaşacak çok az insandan biri olduğunu biliyordu.

Yazının kahramanlarından biri John Draper adlı bir bilgisayar korsanıydı; lakabı Captain Crunch’tı, çünkü bu kahvaltılık gevrekle birlikte verilen düdüğün sesinin, telefon şebekesinin arama yönlendirme anahtarlarının kullandığı 2600 hertzlik tonun aynısı olduğunu keşfetmişti. Bu düdük sayesinde sistemi kandırıp, uzun mesafe aramalarını ücret ödemeden yapabiliyordu. Yazıda aramaları yönlendiren bant içi tek frekanslı sinyallerin işlevini gören başka tonların *Bell System Technical Journal* dergisinin bir sayısında bulunabileceği söyleniyordu, ki AT&T kütüphanelerden bu sayıyı raflarından kaldırmalarını istemişti.

Jobs o pazar ikindisinde Wozniak arayınca, o teknik dergiyi hemen bulmaları gerektiğini anladı. “Woz birkaç dakika sonra beni aldı ve dergiyi aramak için SLAC [Stanford Lineer Hızlandırıcı Merkezi] kütüphanesine gittik,” dedi Jobs. Günlerden Pazar olduğundan kütüphane kapalıydı, ama genellikle kilitli olmayan bir kapı biliyorlardı. “Rafları telaşla karıştırdığımızı hatırlıyorum ve içinde bütün frekansların yazılı olduğu dergiyi sonunda Woz buldu. ‘Hassiktir’ deyip dergiyi açtık ve işte oradaydı. ‘Gerçekmiş. Hassiktir, gerçekmiş,’ deyip duruyorduk kendi kendimize. Hepsi oradaydı – tonlar, frekanslar.”

Wozniak o akşam kapanmadan Sunnyvale Electronics’e gitti ve bir analog ton jeneratörü için gerekli parçaları satın aldı. Jobs HP Kâşifler Kulübü’ndeyken zaten bir frekans sayıcı yapmıştı ve bunu gereken tonları kalibre etmekte kullandılar. Yazıda belirtilen sesleri bir kadran kullanarak kopyalayıp kaydettiler. Geceyarısı deneme yapmaya hazırdılar. Maalesef kullandıkları osilatörler gerekli sesleri telefon şirketini kandıracak şekilde çıkaracak kadar stabil değildi. “Stabil olmadığını Steve’in frekans sayıcısından görebiliyorduk,” diyor Wozniak, “ve düzgün çalıştıramıyorduk bir türlü. Ertesi sabah Berkeley’e gitmem gerekiyordu ve oradayken sıfırdan dijital bir versiyon tasarlamam konusunda anlaştık.”

O zamana kadar kimse dijital bir Mavi Kutu yapmamıştı, ama Woz bu iş için biçilmiş kaftandı. Radio Shack’ten aldığı diyotları ve transistörleri kullanarak ve kendisiyle aynı yurtta kalan bir müzik öğrencisinin yardımıyla cihazı Şükran Günü’nden önce tamamladı. “Tasarladığım bütün devrelerin arasında en çok gurur duyduğum odur,” dedi. “Hâlâ inanılmaz olduğunu düşünüyorum.”

Wozniak bir gece cihazı denemek için Berkeley’den arabayla Jobs’ın evine gitti. Wozniak’ın Los Angeles’taki amcasını aramaya çalıştılar, ama yanlış numara çıktı. Önemli değildi. Cihazları işe yaramıştı. “Selam! Seni beleşe arıyoruz! Seni beleşe arıyoruz!” diye bağırdı Wozniak. Hattın diğer ucundaki kişi şaşırdı ve sinirledi. Jobs araya girdi: “California’dan arıyoruz! California’dan! Mavi Kutu’yla.” Adam iyice şaşırmış olmalı, çünkü o da California’daydı.

Başta Mavi Kutu'yu eğlenmek ve eşek şakaları yapmak için kullandılar. Bu şakaların en ünlüsünde Vatikan'ı aradılar ve Wozniak, Henry Kissinger rolü yaparak Papa'yla konuşmak istediğini söyledi. "Moskova'daki zirve toplantısındayız, Papa'yla konuşmamız gerek," dediğini anımsıyor Woz. Kendisine saatin sabahın beş buçuğu olduğu ve Papa'nın uyuduğu söylendi. Wozniak tekrar arayınca hatta çevirmenlik yapacak bir piskopos çıktı. Ama Papa'yı hatta getirmeyi başaramadılar. "Woz'un Henry Kissinger olmadığını anladılar," diye anımsıyordu Jobs. "Bir telefon kulübesindeydik."

O sıralar önemli bir dönüm noktasına, partnerliklerini belirleyecek bir noktaya ulaştılar: Jobs'ın aklına Mavi Kutu'nun bir hobi olarak kalmasının gerekmediği fikri geldi. Mavi Kutular yapıp satabilirlerdi. "Kapak, güç kaynağı ve tuş takımı gibi geri kalan parçaları buldum ve satış fiyatı belirledik," dedi Jobs; Apple'ı kurduklarında oynayacağı rolün öncüsüydü bu. Ürünün tamamlanmış hali aşağı yukarı iki deste iskambil kâğıdı boyutlarındaydı. Parçalar 40 dolar kadar tutmuştu ve Jobs cihazı 150 dolara satmalarına karar verdi.

Captain Crunch gibi diğer telefon korsanlarını örnek alarak kendilerine lakap taktılar. Wozniak "Berkeley Blue" oldu, Jobs ise "Oaf Tobark." Yatakhanede kapı kapı gezip cihazı satmaya çalışıyorlardı, Mavi Kutu'yu bir telefona ve hoparlöre bağlayarak tanıtım gösterisi yapıyorlardı. Potansiyel alıcıların karşısında Londra'daki Ritz gibi yerleri veya Avustralya'daki fıkra hatlarını arıyorlardı. "Yüz kadar Mavi Kutu yaptık ve neredeyse hepsini sattık," diye anımsıyordu Jobs.

Eğlenceleri ve gelirleri Sunnyvale'deki bir pizzacıda son buldu. Jobs'la Wozniak yeni tamamladıkları bir Mavi Kutu'yu yanlarına almışlardı ve arabayla Berkeley'e gitmek üzereydiler. Paraya ihtiyacı olduğu için cihazı elden çıkarmaya can atan Jobs, onu yan masada oturan adamlara satmaya çalıştı. Adamlar ilgilenince Jobs bir telefon kulübesine gitti ve Chicago'yu aradı. Adamlar gidip arabalarından para almaları gerektiğini söylediler. "Bu yüzden Woz'la ben arabaya gittik, Mavi Kutu elimdeydi, sonra adam içeri girdi ve koltuğun altından bir tabanca çıkardı," dedi Jobs. Hayatında ilk kez bir tabancayı o kadar yakından görüyordu ve çok korkmuştu. "Adam tabancayı karnıma doğrulttu ve 'Ver şunu kardeş,' dedi. Kafam deli gibi

çalışıyordu. Arabanın kapısını adamın bacaklarına çarparsam kaçabiliriz diye düşündüm, ama büyük ihtimalle kurşunu yerdim. Bu yüzden cihazı yavaşça, çok dikkatle ona verdim.” Tuhaf bir soygundu bu. Mavi Kutu’yu alan adam Jobs’a bir telefon numarası verdi ve cihaz çalışırsa parasını ödemeye çalışacağını söyledi. Jobs numarayı arayıp da sonunda adama ulaşınca, cihazı kullanmayı beceremediğini öğrendi. Bunun üzerine Jobs adamı kalabalık bir yerde kendisiyle ve Wozniak’la buluşmaya ikna etti. Ama oraya gitmediler; o tabancalı adamı tekrar görmemeye karar verdiler, işin ucunda 150 dolar olsa bile.

Bu macera birlikte girişecekleri daha büyük maceranın yolunu açtı. “Mavi Kutular olmasa Apple olmazdı,” dedi Jobs sonradan. “Buna %100 eminim. Woz’la ben birlikte çalışmayı öğrendik ve teknik sorunların üstesinden gelip bir şeyler üretebilme özgüvenini kazandık.” Milyarlarca dolarlık altyapıyı kontrol edebilecek, küçük devre kartlı bir cihaz yaratmışlardı. “Bunun bize ne kadar özgüven verdiğine inanamazsın.” Woz da aynı fikirdeydi. “Onları satmak kötü bir fikirdi herhalde, ama benim mühendislik kapasitemle Steve’in vizyonu birleşince neler yapabileceğimizi gördük,” dedi. Mavi Kutu macerası, yakında başlayacak ortaklıklarının kalıbını biçimlendirdi. Wozniak ilginç icatlar yapabilen ve bunları bedavaya vermeye dünden razı kibar sihirbaz olacaktı; Jobs ise bu icatları daha kullanıcı dostu kılmanın, paketlemenin, pazarlamanın ve para kazanmanın yolunu bulacaktı.

3. Bölüm

Üniversite Terk

Aç, Ayarla...

Chrisann Brennan

Jobs 1972 baharında, Homestead'teki son senesinin sonlarına doğru, yaşıtı olan ama bir alt sınıfta okuyan havai, hippimsi bir kızla, Chrisann Brennan'la çıkmaya başladı. Açık kahverengi saçlı, yeşil gözlü, çıkık elmacık kemikli ve narin görünüşlü bu kız oldukça çekiciydi. Ayrıca zor bir dönemdeydi, çünkü ebeveyni boşanıyordu. "Bir animasyon film üstünde birlikte çalıştık, sonra da çıkmaya başladık ve ilk gerçek kız arkadaşım o oldu," diye anımsıyordu Jobs. Brennan'ın sonradan dediği gibi: "Steve biraz deliydi. Ondan bu yüzden hoşlanıyordum."

Jobs'ın deliliği kontrollü türdendi. Hayatı boyunca sürdüreceği diyet deneylerine başlamıştı –sadece meyve sebze yiyordu–, dolayısıyla vücudu zayıf ve sıkıydı. İnsanlara gözlerini kırpmadan bakmayı öğrenmişti ve uzun sessizliklerin arasında birden hızlı hızlı konuşmayı kusursuzlaştırmıştı. Bu tuhaf enerjiklik ve soyutlanma karışımı, omuzlarına kadar inen saçlarıyla ve bakımsız sakalıyla birleşince, deli bir şaman gibi görünmesine yol açıyordu. Karizmatiklikle ürkütücülük arasında gidip geliyordu. "Ayaklarını sürüyerek yürüyor, yarı deli gibi görünüyordu," diye anımsıyordu Brennan. "Epey öfke doluydu. İçinde derin bir karanlık vardı sanki."

Jobs o sıralar LSD kullanmaya başlamıştı ve Brennan'ı da alıştırdı; Sunnyvale civarındaki bir buğday tarlasında birlikte kullandılar. "Harikaydı," diye anımsıyordu Jobs. "Epey Bach dinlemiştim. Birden buğday tarlasında Bach çalmaya başladı. Hayatımda o ana kadar yaşadığım en muhteşem histi. Bu senfoninin şefiymişim ve Bach'ın müziği buğdayların arasından geliyormuş gibi hissettim."

Steve 1972 yazında, mezun olduktan sonra Brennan'la birlikte Los Altos tepelerinden birindeki bir kulübeye taşındı. Bir gün ebeveynine "Ben

Chrisann'le birlikte bir kulübede yaşayacağım," diye bildirdi. Babası küplere bindi. "Hayatta olmaz," dedi. "Cesedimi çiğnemen gerekir." Geçenlerde marihuana yüzünden kavga etmişlerdi ve genç Jobs yine inatçıydı. Onlara veda etti ve çıkıp gitti.

Brennan o yaz zamanının çoğunu resim yaparak geçirdi; yetenekliydi ve Jobs, Brennan'ın onun için çizdiği bir palyaço resmini duvarına astı. Jobs şiir yazıyor ve gitar çalıyordu. Brennan'a zalim, soğuk ve kaba davrandığı zamanlar oluyordu, ama aynı zamanda onu mutlu edebiliyordu ve sözünü dinletiyordu. "Aydınlanmış ama zalim bir varlıktı," diye anımsıyordu Brennan. "Tuhaf bir kombinasyon bu."

O yazın ortasında Jobs, kırmızı Fiat'ı alev alınca az kalsın ölecekti. Santa Cruz Dağları'ndaki Skyline Bulvarı'nda, yanında bir lise arkadaşıyla, Tim Brown'la araba kullanırken arkadaşı geriye baktı, motordan çıkan alevleri gördü ve istifini bozmadan Jobs'a "Kenara çek, araban yanıyor," dedi. Jobs bunu yaptı. Babası Jobs'ın itirazlarına kulak asmadan arabasıyla gelip Fiat'ı çekerek eve götürdü.

Yeni bir araba alacak parayı bulmak isteyen Jobs, Wozniak'ın onu arabasıyla De Anza Üniversitesi'ne götürmesini sağladı ve ilan panosundaki iş ilanlarına baktı. San Jose'deki Westgate Alışveriş Merkezi'nin kostüm giyip çocukları eğlendirebilecek üniversite öğrencileri aradığını gördüler. Böylece Jobs, Wozniak ve Brennan saatte 3 dolar karşılığında, ağır kostümler giyip başlıklar takarak Alis Harikalar Diyarında'dan Alis, Çılgın Şapkacı ve Beyaz Tavşan rollerini canlandırdılar. Wozniak bunu eğlenceli buldu. "Dedim ki: 'Bunu yapmak istiyorum, iyi bir fırsat, çünkü çocuklara bayılırım.' HP'den izne ayrıldım. Steve berbat bir iş olduğunu düşünüyordu sanırım, ama ben eğlenceli bir macera olarak görüyordum." Jobs işi sahiden de sevimsiz buldu. "Hava sıcaktı, kostümler ağırdı ve bazı çocuklara tokadı basmak istemeye başladım bir süre sonra."

Reed Üniversitesi

Jobs'ın ebeveyni on yedi yıl önce onu evlat edinirken bir taahhütte bulunmuşlardı: Jobs üniversiteye gidecekti. Bu yüzden üniversitede okuması için para biriktirmişlerdi ve liseyi bitirdiğinde bu para fazla olmasa

da yeterliydi. Ama giderek dikkafalılaşan Jobs sorun çıkardı. Başta üniversiteye gitmemeyi düşündü. “Üniversiteye gitmesem New York’a giderdim sanırım,” diye anımsıyordu, o yolu seçse dünyasının –ve belki de hepimizin dünyasının– ne kadar farklı olabileceğini düşünerek. Ebeveyni üniversiteye gitmesinde diretince, pasif agresif bir şekilde tepki verdi. Devlet okullarına, örneğin Woz’un o zamanlar okuduğu Berkeley’e gitmek istemiyordu, oysa onlar daha ucuzdu. Yolun biraz ilerisinde olan ve büyük ihtimalle burs teklifi yapacak Stanford’u da beğenmiyordu. “Stanford’a giden çocuklar ne yapmak istediklerini şimdiden biliyorlardı,” diyor. “Sanatçı değillerdi. Ben daha sanatsal ve ilginç bir şey istiyordum.”

Tek bir seçenekte ısrar etti: Portland, Oregon’daki, ülkenin en pahalı okullarından biri olan özel bir sosyal bilimler üniversitesinde, Reed Üniversitesi’nde. Woz’u ziyaret etmek için Berkeley’e gittiğinde babası aradı, Reed’in kabul mektubu gönderdiğini söyledi ve Jobs’ı oraya gitmekten vazgeçirmeye çalıştı. Annesi de. Orasının bütçelerini çok aştığını söylediler. Ama oğulları bir ültimatomla karşılık verdi. Reed’den başka bir yerde okumayacaktı. Her zamanki gibi pes ettiler.

Sadece 1.000 öğrencisi bulunan Reed, Homestead Lisesi’nin yarısı kadardı. Serbest ve hippi hayat tarzıyla tanınırdı; bu hayat tarzı katı akademik standartlarla ve ana müfredat programıyla az çok uyumlandırılmıştı. Beş yıl önce, psikedelik aydınlanma gurusu Timothy Leary, üniversiteleri gezdiği Ruhsal Keşif Birliği (League of Spritual Discovery, LSD) turu sırasında Reed Üniversitesi’nin bahçesinde bağdaş kurup oturarak şöyle demişti: “Geçmişin bütün dinleri gibi bizler de ilahiyi içimizde arıyoruz... Bu kadim hedefleri şimdiki zamanın metaforlarıyla tanımlıyoruz – aç, ayarla, bırak *(turn on, tune in, drop out)*.” Reed’deki pek çok öğrenci bu üç emri de ciddiye almıştı; 1970’lerde öğrencilerin üçte birinden fazlası okulu bırakmıştı.

1972 sonbaharında, Jobs’ın üniversiteye kaydolmasının vakti gelince ebeveyni onu arabayla Portland’a götürdüler, ama o yine küçük bir isyanda bulunarak onların kampüse girmelerini yasakladı. Hatta veda etme fırsatı bile vermedi. O anı sonradan, alışılmadık bir pişmanlıkla anlattı:

> Hayatımda gerçekten utanç duyduğum çok az şeyden biridir. Pek duyarlı davranmadım ve hislerini incittim. Orada okuyabilmem için çok şey yapmışlardı, ama onları etrafımda

> istemiyordum. Ebeveynim olduğunu kimse bilmesin istiyordum. Kökleri, tanıdıkları, geçmişi olmayan, ülkeyi trenle gezdikten sonra oraya gelmiş bir öksüz gibi olmak istiyordum.

1972’nin sonunda, Jobs Reed’e geldiğinde, Amerikan kampüs hayatında temel bir değişiklik olmuştu. Ülkenin Vietnam savaşındaki faaliyetleri ve askere alınan insan sayısı azalıyordu. Üniversitelerde de politik aktivizm azalmaktaydı ve yatakhanelerde gecenin geç saatlerine kadar yapılan konuşmaların yerini kişisel tatmin yollarına duyulan ilgi almıştı. Jobs spiritüelizmle ve aydınlanmayla ilgili çeşitli kitaplardan, özellikle de eski adı Richard Alpert olan Baba Ram Dass’ın yazdığı, psikedelik uyuşturucuları öven bir meditasyon rehberi olan *Şimdi Burada Ol*’dan derinden etkilendi. “Derin bir kitaptı,” dedi Jobs. “Beni ve birçok arkadaşımı değiştirdi.”

Bu arkadaşların en yakını, kendisi de okula yeni gelmiş olan seyrek sakallı Daniel Kottke’ydi; Jobs’la Reed’e gelmelerinden bir hafta sonra tanıştı ve ikisi de Zen’e, Dylan’a ve LSD’ye ilgi duyuyorlardı. Zengin bir New York banliyösünden gelen Kottke zekiydi ama girişken değildi; sevimli çiçek çocuksuluğu Budizm’e ilgisiyle iyice artmıştı. Bu ruhsal arayış yüzünden maddiyatı reddetse de Jobs’ın müzik setinden etkilenmişti. “Steve’de iki makaralı bir TEAC ve Dylan’ın bir sürü korsan kaydı vardı,” diye anımsıyor Kottke. “Cidden havalıydı ve teknolojiye düşkündü.”

Jobs zamanının çoğunu Kottke’yle ve kız arkadaşı Elizabeth Holmes’la geçirmeye başladı; oysa bu kızla ilk buluşmasında, bir erkekle kaç paraya yatacağını sorarak ona hakaret etmişti. Birlikte otostopla sahil şeridini gezdiler, yatakhanede tipik bir şekilde hayatın anlamından konuştular, yerel Hare Krişna tapınağındaki sevgi festivallerine katıldılar ve bedava vejetaryen yemekleri yemek için Zen merkezine gittiler. “Çok eğlenceliydi,” dedi Kottke, “ama felsefiydi de ve Zen’i çok ciddiye alıyorduk.”

Jobs kütüphaneye gitmeye ve Zen’le ilgili başka kitapları Kottke’yle paylaşmaya başladı; örneğin Shunryu Suzuki’nin *Zen Aklı, Çömez Aklı*, Paramahansa Yogananda’nın *Bir Yoginin Otobiyografisi,* Richard Maurice Bucke’nin *Kozmik Bilinç* ve Chögyam Trungpa’nın *Spiritüel Materyalizmin İçinden Geçmek* adlı kitaplarını. Elizabeth’in odasının üstündeki çatı katında bir meditasyon odası oluşturdular ve Hint resimleriyle, Hint

kilimleriyle, mumlarla, tütsülerle ve meditasyon minderleriyle donattılar. “Tavanda geniş çatı katına açılan bir kapak vardı,” diyor Jobs. “Bazen orada psikedelik uyuşturucular kullanıyorduk, ama genellikle sadece meditasyon yapıyorduk.”

Jobs’ın doğu spiritüelizmine, özellikle de Zen Budizmi’ne duyduğu ilgi ne geçiciydi, ne de sadece bir gençlik hevesiydi. Tipik bir şekilde derinden ilgilendiği bu saha, kişiliğini oldukça etkiledi. “Steve Zen’le çok ilgilidir,” dedi Kottke. “Üzerinde derin bir etkisi oldu. Bu her yaklaşımındaki yalın ve minimalist estetik anlayışında ve yoğun dikkatinde görülüyor.” Jobs Budizm’in sezgilere yaptığı vurgudan da derinden etkilendi. “Sezgisel idrakın ve bilincin soyut düşünceden ve zihinsel mantık analizinden daha önemli olduğunu anlamaya başladım,” dedi sonradan. Ancak tutkulu doğası gerçek nirvanaya ulaşmasını zorlaştırıyordu; Zen bilincine içsel ve zihinsel huzur, başkalarına karşı hoşgörü eşlik etmiyordu pek.

O ve Kottke, Kriegspiel adlı bir oyunu oynamaktan da hoşlanıyorlardı; satrancın 19. yüzyılda icat edilmiş bir Alman versiyonu olan bu oyunda oyuncular sırt sırta oturur ve her birinin kendi tahtasıyla taşları vardır, ama rakibininkileri göremez. Bir hakem onlara yapmak istedikleri hamlelerin geçerli olup olmadığını söyler ve rakiplerinin taşlarının yerini kestirmek zorunda kalırlar. “Onlarla oynadığım en tuhaf maçta, bir yağmurlu fırtına sırasında şöminenin önündeydik,” diye hatırlıyor hakemlik yapan Holmes. “LSD tribindeydiler. Öyle hızlı oynuyorlardı ki takip etmekte zorlanıyordum.”

Jobs’ı üniversitedeki ilk senesinde derinden –belki biraz fazla derinden– etkileyen bir başka kitap, Frances Moore Lappé’nin *Küçük Bir Gezegen İçin Diyet* adlı kitabıydı ve vejetaryenliğin kişisel ve gezegensel getirilerinden bahsediyordu. “O kitabı okuyunca artık et yememeye karar verdim,” diye anımsıyordu Jobs. Ama kitap aynı zamanda arınmaları, oruçları ve haftalarca sadece bir iki tip besinle, örneğin havuç veya elmayla beslenmeyi içeren aşırı diyetleri benimseme eğilimini güçlendirdi.

Jobs’la Kottke, okuldaki ilk senelerinde ciddi vejetaryenler oldular. “Steve kafayı benden de fazla takmıştı,” diyor Kottke. “Muzlu ekmekle besleniyordu.” Bir çiftçi kooperatifine gidiyorlardı ve Jobs haftalık gıda

alışverişini oradan yapıyordu, tahıl gevreği gibi sağlıklı yiyecekler alıyordu. “Hurma, badem ve bol bol havuç alıyordu; bir Champion meyve sıkacağı vardı, havuç suyu ve havuçlu salata yapıyorduk. Steve’in fazla havuç yemekten turunculaştığı söylenir ve bunda biraz doğruluk payı var.” Arkadaşları onun ten renginin bazen günbatımı turuncusu olduğunu hatırlıyorlar.

Jobs’ın beslenme alışkanlıkları, 20. yüzyıl başlarında ünlenen bir Alman sağlıklı beslenme tutkunu olan Arnold Ehret’in *Mukussuz Diyet Şifa Sistemi* kitabını okumasıyla birlikte iyice tuhaflaştı. Sadece meyveyle ve nişastasız sebzelerle beslenmek gerektiğine inanıyordu, bunların vücudun zararlı mukus salgılamasını engellediğine inanıyordu ve vücudun düzenli aralıklarla oruç tutarak temizlenmesi gerektiğini düşünüyordu. Muzlu ekmek, pirinç, ekmek, tahıl ve süt tüketmeye son verdi. Jobs arkadaşlarını uyarmaya, yedikleri bagellerin mukusa yol açacağından ve bunun tehlikelerinden bahsetmeye başladı. “Her zamanki gibi manyakça kafayı taktım,” dedi. Bir ara o ve Kottke bir hafta boyunca sadece elma yediler ve ardından Jobs daha da sade oruçlar denemeye girişti. İki günlük periyodlarla başladı ve sonunda bir haftadan fazla oruç tutabilir hale geldi; oruçların sonunda bol bol su içmeye ve yapraklı sebzeler yemeye özen gösteriyordu. “Bir hafta sonra kendini müthiş hissetmeye başlıyorsun,” dedi. “Sindirimin azaldığından kendini epey canlı hissediyorsun. Bomba gibiydim. İstediğim zaman kalkıp San Francisco’ya kadar yürüyebileceğimi hissediyordum.” (Ehret 56 yaşında, yürürken düşüp başını çarptığı için öldü.)

Vejetaryenlik ve Zen Budizmi, meditasyon ve spiritüelizm, LSD ve rock – Jobs dönemin aydınlanma arayışındaki kampüs altkültürünün bütün bu yönlerini tutkuyla harmanladı. Ve her ne kadar Reed’deyken pek ilgilenmese de, ileride hayatının teması olacak elektronik düşkünlüğü içten içe sürüyordu.

Robert Friedland

Jobs bir gün para bulmak için IBM Selectric daktilosunu satmaya karar verdi. Daktiloyu satın almayı teklif eden öğrencinin odasına girince, delikanlının kız arkadaşıyla sevişmekte olduğunu gördü. Jobs gitmeye

davrandı, ama öğrenci ona oturmasını ve işleri bitene kadar beklemesini söyledi. "'Bu cidden abartı,' diye düşündüm," diye anımsıyordu Jobs sonradan. Böylece Jobs'ın Robert Friedland'le, hayatındaki onu büyüleyebilen pek az kişiden biriyle arkadaşlığı başladı. Friedland'in bazı karizmatik yönlerini taklit etti ve birkaç yıl boyunca ona neredeyse guru muamelesi yaptı – onu bir şarlatan ve düzenbaz olarak görmeye başlayana dek.

Friedland Jobs'tan dört yaş büyüktü, ama hâlâ mezun olmamıştı. Auschwitz'ten kurtulup Chicago'da başarılı bir mimar olan birinin oğluydu ve başta Maine'deki sosyal bilimler üniversitesi Bowdoin'a gitmişti. Ama oradaki ikinci senesinde 125.000 dolar değerindeki 24.000 LSD hapıyla yakalanmıştı. Yerel gazetede yayınlanan fotoğrafında sarı kıvırcık saçları omuzlarına dökülüyordu; polisler tarafından götürülürken gülümsüyordu. Virginia'daki bir federal hapishanede iki yıla mahkûm edilmişti ve 1972'de şartlı tahliye edilmişti. Sonbahar'da Reed'e gelmiş ve hemen öğrenci derneğinin başkanlığına aday olmuştu, uğradığı "haksızlıktan" sonra adını temizlemesi gerektiğini söyleyerek. Kazanmıştı.

Friedland *Şimdi Burada Ol*'un yazarı Baba Ram Dass'ın Boston'da yaptığı bir konuşmayı dinlemişti ve Jobs'la Kottke gibi doğu spiritüelizmiyle epey ilgilenmişti. 1973 yazında, Ram Dass'ın Hindu gurusu Neem Karoli Baba'yla (çok sayıda müridi onu Maharaj-ji adıyla tanıyordu) tanışmak için Hindistan'a gitti. Sonbaharda geri döndüğünde artık bir ruhsal ismi vardı ve sandaletler, uzun Hint cübbeleri giyiyordu. Kampüsün dışındaki, bir garajın üstündeki bir odayı kiraladı ve Jobs birçok ikindi vakti onu ziyaret etti. Jobs, Friedland'in bir aydınlanma halinin varlığına ve ulaşılabilirliğine derinden inanır görünmesinden etkilenmişti. "Beni farklı bir bilinç düzeyine geçirdi," dedi Jobs.

Friedland de Jobs'ı ilginç bulmuştu. "Sürekli yalınayak geziyordu," dedi sonradan. "Takıntılı mizacı beni etkilemişti. İlgilendiği her şeyi mantıksızca abartıyordu." Jobs başka insanları bakışlarıyla ve susarak yönetme numarasında ustalaşmıştı. "Numaralarından biri konuştuğu insana gözlerini dikmekti. Resmen gözlerinin içine bakıyordu, bir soru soruyordu ve karşısındaki kişinin gözlerini kaçırmadan yanıt vermesini bekliyordu."

Kottke'ye göre Jobs bazı kişilik özelliklerini –kariyeri boyunca süren birkaçı da dahil olmak üzere– Friedland'den almıştı. "Friedland, Steve'e gerçekliği çarpıtma sahasını öğretti," dedi Kottke. "Karizmatikti, biraz düzenbazdı ve iradesi çok güçlüydü; kontrol sahibiydi. Değişkendi, özgüvenliydi, biraz diktatördü. Steve buna hayrandı ve Robert'la zaman geçirdikçe ona benzedi."

Jobs, Friedland'in ilgi merkezi olma tarzını da benimsedi. "Robert gayet girişken, karizmatik bir adamdı, tam bir pazarlamacıydı," diye anımsıyordu Kottke. "Steve ise tanıştığımda utangaç ve silikti, çok içine kapanıktı. Sanırım Robert ona pazarlamacılık, kabuğundan çıkma, dışa açılma ve durumları kontrol etme konusunda çok şey öğretti." Friedland'in güçlü bir aurası vardı. "Bir odaya girdi mi hemen dikkat çekiyordu. Steve ise Reed'e geldiğinde onun tam tersiydi. Robert'la takılınca değişmeye başladı."

Jobs'la Friedland Pazar akşamları Portland'in batı ucundaki Hare Krişna tapınağına gidiyorlardı ve genellikle Kottke'yle Holmes onlara eşlik ediyordu. Dans edip avaz avaz şarkı söylüyorlardı. "Kendimizden geçiyorduk," diye anımsıyor Holmes. "Robert deliriyordu, manyak gibi dans ediyordu. Steve daha kontrollüydü, kendini serbest bırakmaya utanıyordu sanki." Sonra onlara vejetaryen yemekleriyle tepeleme dolu kâğıt tabaklar veriliyordu.

Friedland o zamanlar Rodezya olarak bilinen yerde metrik vida pazarını tekeline alarak servet kazanmış, İsviçreli, egzantrik, milyoner amcasının Portland'in 60 kilometre kadar güneybatısındaki 220 dönümlük elma çiftliğinin kâhyasıydı. Friedland doğu spiritüelizmiyle ilgilenmeye başlayınca orayı Her Şey Birdir Çiftliği adlı bir komüne dönüştürdü ve Jobs hafta sonlarını orada Kottke'yle, Holmes'la ve onlar gibi aydınlanma peşinde koşan başkalarıyla birlikte geçirdi. Bir tane ana bina, büyük bir ahır, bir de bahçe kulübesi vardı, ki Kottke'yle Holmes burada uyuyorlardı. Jobs, Gravenstein elması ağaçlarının budanması işini bir başka komün sakini olan Greg Calhoun'la birlikte üstlendi. "Steve meyvelikten sorumluydu," dedi Friedland. "Organik elma şarabı işindeydik. Steve'in görevi bir kaçıklar ekibini yöneterek meyveliğin budanmasını ve bakımının yapılmasını sağlamaktı."

Hare Krişna tapınağından keşişler ve müritler gelip bol kimyonlu, kişnişli ve zerdeçallı vejetaryen yemekleri hazırlıyorlardı. “Steve geldiğinde çok aç oluyordu ve yemeklere yumuluyordu,” diye anımsıyor Holmes. “Sonra da gidip kusuyordu. Yıllarca onu bulimik sandım. Çok rahatsız ediciydi, çünkü o yemekler için epey uğraşıyorduk ve midesinde tutamıyordu.”

Jobs, Friendland’in tarikat lideri tavırlarından da biraz rahatsız olmaya başlamıştı. “Belki de Robert’ta kendini biraz fazla görüyordu,” diyor Kottke. Komün güya materyalizmin girmediği bir yerdi, oysa Friedland orayı işyeri gibi işletmeye başladı; müritlerine yakacak odun kesip satmalarını, elma presleri ve odun sobaları imal etmelerini ve başka çeşitli ticari işler yapmalarını söylüyordu, ama onlara para vermiyordu. Bir gece Jobs mutfak masasının altında yattı ve insanların gelip buzdolabından birbirlerinin yiyeceklerini çalmalarına şaşırdı. Komünal ekonomi ona göre değildi. “Gayet materyalist bir yer olmaya başladı,” diye anımsıyordu Jobs. “Herkes Robert’ın çiftliğinde fazla çalıştıklarını düşünmeye başladı ve birer birer gittiler. Ben de oradan bıkmıştım.”

Yıllar sonra, Friedland’in bakır ve altın madenleri yöneticisi bir milyarder olmasından sonra –Vancouver, Singapur ve Moğolistan’da çalışmıştı–, onunla New York’ta içki içmek için buluştum. O akşam Jobs’a e-posta yazıp görüşmemizden bahsettim. Bir saat içinde bana California’dan telefon etti ve beni uyardı, Friendland’e inanmamamı söyledi. Friedland’in bazı madenlerindeki çevre ihlalleri yüzünden başı belaya girince onunla temas kurmaya çalıştığını, Bill Clinton’la onun adına konuşmasını istediğini, ama kendisinin yanıt vermediğini söyledi. “Robert kendini spiritüel bir adam olarak tanıtır hep, ama karizmatiklikten dolandırıcılığa geçiş yaptı,” dedi Jobs. “İnsanın gençliğindeki spiritüel insanlardan birinin sonradan hem sembolik, hem de gerçek anlamda bir altın avcısı olması tuhaf.”

...Okuldan Kopuş

Jobs üniversiteden çabucak sıkıldı. Reed’de olmayı seviyordu, derslere girmeyi sevmiyordu sadece. Aslında üniversitenin hippi ortamı gibi görünmesine karşın, öğrencilerden İlyada’yı okumak ve Peloponnessos Savaşı’nı çalışmak gibi şeyler beklendiğini anlayınca şaşırdı. Wozniak ziyarete gelince Steve ona ders programını sallayıp “Beni bütün bu derslere

girmeye zorluyorlar," diye yakındı. Woz şu karşılığı verdi: "Evet, üniversitede böyle, bazı dersler zorunlu oluyor." Jobs zorunlu dersler yerine istediği derslere girdi; örneğin hem yaratıcılığını kullanmasını, hem de kızlarla tanışmasını sağlayabilecek bir dans dersine. "Ben senin yerinde olsam o zorunlu derslere girerdim, aramızdaki kişilik farkı bu," dedi Wozniak hayretle.

Jobs, sonradan söylediğine göre, ailesinin onca parasını gereksiz görünen bir eğitime harcadığı için suçluluk duymaya da başladı. "İşçi sınıfından olan ailemin bütün birikimleri üniversite eğitimime harcanıyordu," dedi Stanford'da yaptığı ünlü mezuniyet konuşmasında. "Hayatta ne yapacağım konusunda hiçbir fikrim yoktu, üniversitenin ne yapacağımı bulmama nasıl yardımcı olacağını da hiç bilmiyordum. Üstelik ailemin ömür boyu biriktirdiği bütün parayı harcıyordum. Bu yüzden okulu bırakmaya ve her şeyin yolunda gideceğine inanmaya karar verdim."

Aslında Reed'den ayrılmak istemiyordu, okul harcını ödemeyi kesmek ve ilgisini çekmeyen derslere girmemek istiyordu sadece. Reed bu konuda şaşılacak kadar anlayışlı davrandı. "Oldukça araştırmacı bir zihni vardı ve bu son derece cazipti," dedi dekan Jack Dudman. "Otomatikman benimsenmiş gerçekleri kabullenmeyi reddediyordu ve her şeyi bizzat incelemek istiyordu." Dudman, Jobs'ın harç ödemeyi kesmesinden sonra bile onun derslere girmesine ve arkadaşlarının yanında kalmasına izin verdi.

"Okulu bıraktığım anda zorunlu derslere girmeme gerek kalmadı ve ilginç görünen derslere girebildim," dedi. Bunların arasında kaligrafi dersi vardı; ona cazip geliyordu çünkü kampüsteki afişlerin çoğunun fontlarının güzel olduğunu fark etmişti. "Serif ve sans serif fontlarını, çeşitli harf kombinasyonlarının arasındaki değişken aralıkları, muhteşem tipografileri muhteşem kılan şeyleri öğrendim. Güzeldi, tarihseldi, bilimin ulaşamayacağı bir sanatsal inceliği vardı ve bana büyüleyici geliyordu."

Jobs'ın sanatla teknolojinin kesişim noktalarına bilinçli olarak gitmesinin bir başka örneğiydi bu. Bütün ürünlerinde teknoloji güzel tasarımla, görünüşle, duyguyla, zarafetle, insan dokunuşuyla ve hatta romantizmle birleşecekti. Kullanıcı dostu grafik arayüzlerde öncü olacaktı. Kaligrafi dersi bu açıdan önemliydi. "Üniversitede o derse girmesem, Mac'in çeşit

çeşit fontları ve orantılı font aralıkları olmazdı. Ve Windows Mac'i kopyaladığından, bunlar muhtemelen hiçbir kişisel bilgisayarda olmazdı."

Bu arada Jobs Reed'in civarında bohem hayatı yaşadı. Genellikle yalınayak yürüyordu, kar yağınca sandalet giyiyordu. Yemeklerini yapan Elizabeth Holmes, Jobs'ın kafayı taktığı diyetlerine ayak uydurmaya çalışıyordu. Jobs gazoz şişelerinin depozitolarını topluyordu, Pazar akşamları Hare Krişna tapınağında bedavaya karnını doyurmayı sürdürüyordu ve ayda 20 dolara kiraladığı soğuk, garajdan bozma dairede kaban giyiyordu. Paraya ihtiyacı olunca, hayvan davranışı deneylerinde kullanılan elektronik cihazların bakımının yapıldığı psikoloji bölümü laboratuvarında çalışıyordu. Arada sırada Chrisann Brennan ziyaretine geliyordu. İlişkileri kesintili olarak sürüyordu. Ama Jobs genellikle kendi ruhundaki kıpırtılarla ve aydınlanma arayışıyla ilgileniyordu.

"Yetişkinliğe büyülü bir dönemde adım attım," dedi sonradan. "Zen ve LSD bilincimizi yükseltmişti." Çok ileride bile, psikedelik uyuşturucuların onu daha aydınlanmış bir insan kıldığını söyleyecekti. "LSD kullanmak derin bir deneyimdi, hayatımdaki en önemli şeylerden biriydi. LSD size madalyonun diğer yüzünün olduğunu gösterir ve etkisi geçince o diğer yüzü hatırlayamasanız da bilirsiniz. Neyin önemli olduğunu daha iyi anlamamı sağladı – önemli olan para kazanmak değil muhteşem şeyler yaratmaktı, tarihin ve insan bilincinin akışına elimden geldiğince katkıda bulunmaktı."

4. Bölüm

Atari ve Hindistan

Zen ve Oyun Tasarımı Sanatı

Atari

Jobs 1974 Şubatı'nda, Reed civarında on sekiz ay takıldıktan sonra, ailesinin Los Altos'taki evine geri dönüp iş aramaya karar verdi. İş bulması zor olmadı. 1970'lerdeki teknolojik atılımın doruk zamanlarında, *San Jose Mercury* gazetesinin ilan bölümünde, teknoloji işçisi arayanların ilanlarının altmış sayfayı doldurduğu oluyordu. Bunlardan biri Jobs'ın gözüne ilişti. "Hem eğlenin, hem para kazanın," deniyordu. Jobs o gün bilgisayar oyunu üreticisi Atari'nin lobisine girdi ve personel müdürüne –adam onun saçı başı dağınık haline ve kılığına şaşırmıştı– işe alınana kadar oradan ayrılmayacağını söyledi.

Atari o zamanlar çalışmak için gözde bir yerdi. Kurucusu Nolan Bushnell adında, uzun boylu ve iri yapılı bir girişimciydi, hoş bir şovmen tarafı da olan karizmatik bir vizyonerdi – yani Steve'in örnek alabileceği bir başka insandı. Ünlü olduktan sonra Rolls Royce'a binmeyi, esrar içmeyi ve küvette personel toplantıları düzenlemeyi sever oldu. Friedland'in yaptığı ve Jobs'ın sonradan öğreneceği şeyi yapabiliyordu, yani cazibesini zekice kullanabiliyordu; kişiliğinin gücü sayesinde insanları kandırabiliyor ve sindirebiliyor, gerçekliği çarpıtabiliyordu. Baş mühendisi Al Alcorn adaleli, neşeli ve ayakları biraz daha yere basan biriydi. Bushnell'in vizyonunu uygulamaya ve şevkini dizginlemeye çalışan bir ağabey rolündeydi.

Bushnell 1972'de Alcorn'dan Pong adlı bir bilgisayar oyununun atari salonu versiyonunu yapmasını istedi; bu oyunda iki oyuncu ekranda gidip gelen bir topu raket işlevi gören iki adet hareket ettirilebilir çizgiden sektirmeye çalışıyorlardı (yaşınız 35'in altındaysa ebeveyninize sorun). Alcorn 500 dolarlık bütçeyle ürettiği konsolu Sunnyvale, Camino Real'daki bir bara yerleştirdi. Birkaç gün sonra Bushnell'e telefon edildi ve makinenin

çalışmadığı söylendi. Bushnell'in gönderdiği Alcorn sorunu keşfetti: Konsola öyle çok bozukluk atılmıştı ki içinde yer kalmamıştı. Turnayı gözünden vurmuşlardı.

Jobs Atari'nin lobisine ayağında sandaletlerle girip de iş talep edince çağrılan kişi Alcorn'du. "'Lobide bir hippi çocuk var. Ona iş vermezsek gitmeyecekmiş. Polis çağıralım mı, yoksa içeri girsin mi?' dediler. Gelsin dedim!"

Böylece Jobs, Atari'nin ilk elli çalışanından biri oldu; saatte 5 dolara teknisyenlik yapmaya başladı. "Şimdi düşünüyorum da, Reed'den terk birini işe almak tuhafmış," diyor Alcorn. "Ama onda bir şey gördüm. Çok zekiydi, hevesliydi, teknoloji onu heyecanlandırıyordu." Alcorn onu Don Lang adlı titiz bir mühendisin yanına verdi. Lang ertesi gün yakındı: "Herif leş gibi kokan bir hippi yahu. Bunu bana neden yaptın? Üstelik söz dinlemiyor." Jobs meyve ağırlıklı vejetaryen diyetinin sadece mukusu değil, kötü vücut kokularını da önleyeceğine ısrarla inanıyordu ve deodorant kullanmıyor, düzenli yıkanmıyordu. Yanlış bir teoriydi bu.

Lang'le diğerleri Jobs'ın gitmesini istediler, ama Bushnell bir çözüm buldu. "Kokusu ve tavırları benim için sorun değildi," diyor. "Steve huysuzdu, ama ona kanım kaynamıştı. Bu yüzden gece vardiyasında çalışmasını söyledim. Onu kurtarmak için." Jobs, Lang'le diğerleri gittikten sonra gelip bütün gece çalışıyordu. Böyle izole halde çalışırken bile küstahlığıyla tanındı. Başkalarıyla iletişime geçtiği zamanlarda onlara "geri zekâlı boklar" olduklarını söylemeye meyilliydi. Şimdi düşününce de bu kanısının arkasında duruyor. "Orada parlamamın tek sebebi diğer herkesin çok kötü olmasıydı," diye anımsıyordu Jobs.

Küstahlığına karşın (veya belki de bu sayede) Atari'nin patronunun gözüne girmeyi başardı. "Çalıştığım diğer insanlardan daha felsefiydi," diye anımsıyordu Bushnell. "Özgür iradeyle determinizmi tartışıyorduk. Ben her şeyin çok daha belirlenmiş olduğuna, programlanmış olduğumuza inanıyordum. Elimizde eksiksiz veriler olsa, insanların davranışlarını önceden bilebilirdik. Steve tam tersini düşünüyordu." Bu yaklaşım, Jobs'ın irade gücünün gerçekliği bükebileceğine inanmasıyla uyumluydu.

Jobs Atari’den çok şey öğrendi. Çiplerin sınırlarını zorlayıp eğlenceli tasarımlar ve hoş etkileşimler üreterek bazı oyunları geliştirdi. Bushnell’in gerçeği çarpıtıp kendi kurallarına göre oynama arzusu Jobs’a geçti. Ayrıca Jobs Atari oyunlarının basitliğini içgüdüsel olarak takdir ediyordu. Oyunların kullanım kılavuzları yoktu ve üniversite ilk sınıfta okuyan esrar çekmiş bir öğrencinin çözebileceği kadar basit olmaları gerekiyordu. Atari’nin *Star Trek* oyununun talimatları sadece şunlardı: “1. Bozuk parayı slota atın. 2. Klingonlardan uzak durun.”

Jobs’ın bütün iş arkadaşları ondan uzak durmuyordu. Atari’de tasarımcılık yapan Ron Wayne’le arkadaş oldu; Wayne daha önce slot makineleri yapan bir mühendislik şirketi kurmuştu. Sonunda batmıştı, ama kendi şirketini kurabilmiş olması Jobs’a büyüleyici gelmişti. “Ron harika bir adamdı,” dedi Jobs. “Şirketler kuruyordu. Hayatımda öyle biriyle tanışmamıştım hiç.” Wayne’e birlikte iş kurmalarını teklif etti; 50.000 dolar kredi çekebileceğini, bir slot makinesi tasarlayıp satabileceklerini söyledi. Ama Wayne o işte bir kez batmış olduğundan teklifi reddetti. “50.000 dolar buhar olup uçuverir dedim,” diye anımsıyor Wayne, “ama kendi işini kurmaya can atması hoşuma gitti.”

Bir hafta sonu Jobs, Wayne’in dairesindeydi ve her zamanki gibi felsefi meselelerden bahsederlerken Wayne ona bir şey söylemesi gerektiğini söyledi. “Hı hı, ne diyeceğini biliyorum galiba,” diye karşılık verdi Jobs. “Erkeklerden hoşlanıyorsun bence.” Wayne bunu kabul etti. “Eşcinsel olduğunu bildiğim biriyle ilk kez konuşuyordum,” diye anımsıyordu Jobs. “Bana doğru açıdan bakmayı öğretti.” Jobs ona “Güzel bir kadın görünce ne hissediyorsun?” diye sordu. Wayne “Güzel bir ata bakmak gibi,” diye karşılık verdi. “Beğeniyorum, ama onunla yatmak istemiyorum. Güzelliğini takdir ediyorum sadece.” Wayne bu konuyu Jobs’a açabilmesinin önemli olduğunu söyledi. “Atari’de kimse bilmiyordu ve hayatım boyunca söylediğim insanların sayısı yirmiyi geçmemişti,” diyor Wayne. “Ama Steve’e açılabileceğimi, beni anlayacağını hissettim sanırım ve arkadaşlığımızı etkilemedi.”

Hindistan

Jobs’ın 1974 başlarında para kazanmak istemesinin sebeplerinden biri, geçen yaz Hindistan’a gitmiş olan Robert Friedland’in kendisini oraya, spiritüel yolculuğa çıkmaya çağırmasıydı. Friedland Hindistan’da, altmışlardaki hippi hareketine katılan çoğu insanın gurusu olan Neem Karoli Baba’dan (Maharaj-ji) ders almıştı. Jobs aynı şeyi yapmaya karar verdi ve Daniel Kottke’yi kendisiyle gelmeye ikna etti. Jobs’ın amacı macera yaşamak değildi. “Benim için ciddi bir arayıştı,” dedi. “Aydınlanma fikrinde odaklanmıştım ve kim olduğumu, evrendeki yerimi anlamaya çalışıyordum.” Kottke, Jobs’ın arayışının sebeplerinden birinin gerçek anne babasını tanımaması olduğunu söylüyor. “İçinde bir boşluk vardı ve onu doldurmaya çalışıyordu.”

Jobs Atari’dekilere işi bırakıp Hindistan’daki bir guruyu aramaya gideceğini söyleyince, neşeli mizaçlı Alcorn bunu ilginç buldu. “Gelip bana baktı ve ‘Gurumu bulmaya gidiyorum,’ dedi, ben de ‘Hadi ya, süper! Bana yazarsın artık!’ dedim. Masraflar için para isteyince de ‘Hastir ordan!’ dedim.” Sonra Alcorn’un aklına bir fikir geldi. Atari oyun kitleri yapıp Münih’e gönderiyordu; orada tamamlanmış makinelere takılıyorlardı ve Turin’deki bir toptancı dağıtımlarını yapıyordu. Ama bir sorun vardı. Oyunlar Amerikan frame hızına göre tasarlanmıştı, frame hızları saniyede 60’tı, dolayısıyla frame hızının saniyede sadece 50 olduğu Avrupa’da can sıkıcı görüntü sorunları çıkıyordu. Alcorn Jobs’a sorunun nasıl çözüleceğini anlattı ve sonra Avrupa’ya gidip sorunu halletmesi için gerekli parayı ödemeyi önerdi. “Oradan Hindistan’a gitmek daha ucuzdur,” dedi. Jobs teklifi kabul etti. Bunun üzerine Alcorn onu yolcu etti, “Guruna benden selam söyle,” diyerek.

Jobs Münih’te birkaç gün kalıp görüntü sorununu halletti, ama bu arada siyah takım elbiseli Alman müdürleri afallattı. Onu Alcorn’a şikayet ettiler, serseri gibi giyindiğini, pis koktuğunu, kaba davrandığını söylediler. “‘İşi halletti mi?’ diye sordum. ‘Evet,’ dediler. Ben de ‘Başka sorun çıkarsa beni arayın, elimde onun gibi bir sürü adam var!’ dedim. Onlar da ‘Yok yok, bir dahaki sefere biz hallederiz,’ dediler.” Jobs da Almanların ona etli patates yedirmeye çalışıp durmalarına sinir olmuştu. “Vejetaryenliği karşılayan bir sözcükleri bile yok,” diye yakındı, Alcorn’la yaptığı bir telefon konuşmasında.

Dağıtımcıyı görmek için trenle gittiği Turin'de daha iyi zaman geçirdi; oradaki İtalyan makarnaları ve ev sahibinin canayakınlığı hoşuna gitti. "Turin'de muhteşem birkaç hafta geçirdim; orası faal bir sanayi şehri," diye anımsıyordu. "Dağıtımcı harika bir insandı. Beni her gece akşam yemeğine götürüyordu; o mekânda sadece sekiz masa vardı ve menü yoktu. Ne istediğini söylüyordun ve yapıyorlardı. Masalardan biri Fiat'ın başkanına ayrılmıştı. Cidden süperdi." Sonra İsviçre'deki Lugano'ya gitti, orada Friedland'in amcasının yanında kaldı ve sonra Hindistan'a uçtu.

Yeni Delhi'de uçaktan inince asfalttan yükselen ısı dalgalarını hissetti, oysa henüz aylardan Nisan'dı. Ona bir otel ismi verilmişti, ama otel doluydu, bu yüzden taksi şoförünün ısrarla iyi olduğunu söylediği bir otele gitti. "Onlardan avanta alıyordu eminim, çünkü otel berbattı." Jobs otel sahibine suyun filtrelenip filtrelenmediğini sordu ve cevaba aptalca inandı. "Hemen dizanteri oldum. Hastalandım, çok hastalandım, ateşim epey yükseldi. Bir haftada 73 kilodan 55 kilo civarına düştüm."

Ayağa kalkacak kadar iyileşince Delhi'den gitmesi gerektiğine karar verdi. Bu yüzden batı Hindistan'daki, Ganj Nehri'nin kaynağının civarındaki Haridwar şehrine gitti; orada üç yılda bir, mela adlı büyük bir dini festival düzenlenir. 1974 tesadüf eseri 12 yıllık bir çemberin son senesiydi ve bu sefer Kumbha Mela adlı çok büyük bir festival düzenlenecekti. Normalde nüfusu 100.000'den az olan, aşağı yukarı Palo Alto büyüklüğündeki şehre 10 milyondan fazla insan akın etmişti. "Her tarafta din adamları vardı. Hocaların çadırları vardı. Fil sırtında gezen insanlar vardı, ne ararsan vardı. Birkaç gün kaldıktan sonra, oradan da gitmem gerektiğine karar verdim."

Tren ve otobüsle Nainital'daki, Himalayalar'ın eteklerindeki bir köye gitti. Burası Neem Karoli Baba'nın yaşadığı yerdi – eskiden. Jobs oraya gittiğinde adam artık yaşamıyordu, en azından bu enkernasyonda. Jobs kilimli bir oda kiraladı ve odanın sahibi olan aile ona vejetaryen yemekleri yedirerek kendini toplamasına yardım etti. "Daha önceki bir gezgin *Bir Yoginin Otobiyografisi*'nin İngilizce'sini bırakmıştı ve bu kitabı defalarca okudum çünkü yapacak pek bir şey yoktu, ayrıca köyden köye yürüyüp dizanterimin geçmesini bekledim." Aşramda hâlâ kalanlar arasında Larry Brilliant adlı bir epidemiyolojist vardı, çiçek hastalığını ortadan kaldırmaya

çalışıyordu ve ileride Google’ın bağış kolunu ve Skoll Vakfı’nı yönetecekti. Jobs’ın ömür boyu arkadaşı oldu.

Jobs bir ara, zengin bir iş adamının Himalayalar’daki konağında bir grup müridiyle görüşecek olan genç bir Hindu din adamından bahsedildiğini işitti. “Spiritüel bir varlıkla tanışmak ve müritleriyle takılmak için bir fırsattı bu, ama güzelce karnımı doyurma fırsatıydı aynı zamanda. Yaklaştıkça yemek kokusu almaya başladım, midem kazınıyordu.” Jobs karnını doyururken din adamı –Jobs’tan çok yaşlı değildi– onu kalabalığın arasından seçip gösterdi ve manyakça gülmeye başladı. “Koşup geldi, beni tuttu, korna sesi gibi bir ses çıkardı ve ‘Bebek gibisin,’ dedi,” diye anımsıyordu Jobs. “Bu ilgisi hoşuma gitmemişti.” Adam Jobs’ı elinden tutup, tapınan kalabalığın arasından geçirdi ve bir tepeye çıkardı; orada bir kuyu ve bir gölcük vardı. “Oturduk ve bir ustura çıkardı. Manyağın teki herhalde diye düşünüp kaygılanmaya başladım; sonra da bir kalıp sabun çıkardı –o sırada saçım uzundu– ve kafamı sabunlayıp tıraş etti. Bana sağlığımı kurtardığını söyledi.”

Yaz başında Daniel Kottke Hindistan’a gelince Jobs onunla görüşmek için Yeni Delhi’ye geri döndü. Aylak aylak gezindiler, çoğunlukla otobüsle. Jobs artık bilgelik öğretebilecek bir guru bulmaya çalışmaktan vazgeçmişti ve aydınlanmaya çilecilik, dünyevi şeylerden soyutlanma ve sadelik yoluyla ulaşmaya çalışıyordu. İçsel huzura ulaşamıyordu. Kottke onun bir köy pazarında bir Hindu kadınla öfkeyle bağrıştığını hatırlıyor; Jobs kadının onlara sattığı süte su kattığını öne sürüyordu.

Ama Jobs cömert de olabiliyordu. Tibet sınırı civarındaki Manali şehrine ulaştıklarında Kottke’nin uyku tulumu seyahat çekleriyle birlikte çalındı. “Steve karnımı doyurdu ve Delhi’ye dönüş biletimi aldı,” diye anımsıyor Kottke. Jobs ayrıca Kottke’ye son parası olan 100 doları verdi.

Jobs Hindistan’da yedi ay kaldıktan sonra sonbaharda yurduna dönerken Londra’ya uğradı ve Hindistan’da tanıştığı bir kadını ziyaret etti. Sonra ucuz bir uçakla Oakland’a gitti. Ebeveynine seyrek mektup yazmıştı –New Delhi’deki American Express şubesinin önünden geçerken mektup atıyordu–, dolayısıyla onları Oakland havaalanından aramasına ve gelip kendisini almalarını istemesine şaşırdılar. Hemen Los Altos’a gittiler.

“Kafam kazınmıştı, üstümde pamuklu Hint cübbeleri vardı ve güneşte kalmaktan cildim koyu çikolata rengiyle kırmızı karışımı olmuştu,” diye anımsıyor. “Otururken annemle babam önümden beş kere filan geçtiler ve nihayet annem gelip ‘Steve?’ dedi, ben de ‘Selam!’ dedim.”

Onu Los Altos’a, evlerine götürdüler ve Jobs orada kendini bulmaya çalıştı. Aydınlanmaya giden birçok yol vardı. Sabah akşam meditasyon yapıp Zen çalışıyordu ve arada sırada Stanford’daki fizik ve mühendislik derslerine giriyordu.

Arayış

Jobs’ın doğu spiritüelizmine, Hinduizm’e, Zen Budizmi’ne ve aydınlanma arayışına duyduğu ilgi 19 yaşındaki bir gencin geçici hevesi değildi. Doğu dinlerinin birçok temel ilkesini hayatı boyunca uygulamaya çalıştı, örneğin deneyimsel prajñãyla – yani zihnin odaklanması yoluyla deneyimlenen bilgelik ve sezgisel idrakla ilgilendi. Yıllar sonra, Palo Alto’daki bahçesinde otururken Hindistan gezisinin kalıcı etkisi üstüne konuştu:

> Amerika’ya geri dönünce, Hindistan’a gitmekten daha büyük bir kültür şoku yaşadım. Hint taşrasındaki insanlar bizim gibi zihinlerini kullanmıyorlar, sezgilerini kullanıyorlar ve sezgileri dünyadaki diğer insanlarınkinden çok daha güçlü. Sezgi çok güçlü bir şey, bence zihinden daha güçlü. İşime etkisi büyük oldu.
>
> Batı’nın mantıksal düşüncesi insanın içkin bir özelliği değil; öğrenilen bir şey ve Batı uygarlığının en büyük başarısı. Hint köylerindekiler bunu asla öğrenmemişler. Başka bir şey öğrenmişler ve bu bazı açılardan en az diğeri kadar değerli, bazı açılardansa değil. Sezginin ve deneyimsel bilgeliğin gücü bu.
>
> Hint köylerinde yedi ay geçirdikten sonra geri dönünce Batı dünyasının mantıksal düşünce kapasitesinin yanı sıra deliliğini de gördüm. Oturup zihnini gözlemlersen ne kadar huzursuz olduğunu fark edersin. Onu sakinleştirmeye çalışırsan daha da kötü olur, ama zamanla sakinleşir ve o zaman daha hafif sesleri duymaya başlarsın – o zaman sezgin açılmaya başlar ve dünyayı daha net görmeye ve şimdiki zamanda daha çok yaşamaya başlarsın. Zihnin yavaşlar ve anın müthiş bir şekilde uzadığını fark edersin. Eskisinden çok daha fazla şey görürsün. Bu bir disiplindir; pratik yapmak gerekir.
>
> Zen o zamanlardan beri hayatımda derinden etkili oldu. Bir ara Japonya’ya gidip Eihei-ji manastırına katılmayı düşündüm, ama spiritüel danışmanım burada kalmamı söyledi. Oradaki her şeyin burada da olduğunu söyledi ve haklıydı. Şu Zen sözünün doğruluğunu öğrendim: Öğretmen bulmak için dünyayı gezmeye razıysan yandaki eve bir tane gelir.

Jobs sahiden de Los Altos’daki mahallesinde bir öğretmen buldu. *Zen Zihni, Çömez Zihni*’nin yazarı ve San Francisco Zen Merkezi’nin işleticisi

Shunryu Suzuki her Çarşamba akşamı oraya küçük bir mürit grubuna ders verip meditasyon yapmaya geliyordu. Jobs ve diğerleri bir süre sonra daha fazlasını isteyince Suzuki asistani Kobun Chino Otogawa'ya orada tam günlük bir merkez açmasını söyledi. Jobs arada sırada birlikte olduğu kız arkadaşı Chrisann Brennan, Daniel Kottke ve Elizabeth Holmes'la birlikte sadık bir mürit oldu. Ayrıca Kobun'un ders verdiği başka bir yere, Carmel civarındaki bir manastır olan Tassajara Zen Merkezi'ne tek başına gitmeye başladı.

Kottke, Kobun'u ilginç buluyordu. "İngilizcesi berbattı," diye anımsıyordu. "Haiku okur gibi konuşuyordu, şiirsel ve muğlak laflar ediyordu. Oturup onu dinliyorduk ve sözlerinin yarısını anlamıyorduk. Ben o işleri çok ciddiye almıyordum." Kız arkadaşı Holmes ise daha ilgiliydi. "Kobun'un meditasyonlarına gidiyorduk, zafu minderlerinde oturuyorduk, o ise bir kürsüde oturuyordu," dedi. "Dikkatimizi dağıtmamayı öğrendik. Sihirli bir şeydi. Bir akşam Kobun'la birlikte meditasyon yapıyorduk, yağmur yağıyordu ve Kobun bize çevreden gelen sesleri meditasyonda tekrar odaklanmak için kullanmayı öğretti."

Jobs'a gelince, o kendini iyice adamıştı. "Gayet ciddileşti, kibirlileşti, genel olarak katlanılmaz bir hal aldı," diyor Kottke. Jobs Kobun'la neredeyse her gün görüşmeye başladı; ayrıca birkaç ayda bir meditasyon yapmak için birlikte inzivaya çekiliyorlardı. "Kobun'la tanışmak benim için derin bir deneyimdi ve sonunda onunla olabildiğince çok zaman geçirmeye başladım," diye anımsıyordu Jobs. "Eşi Stanford'da hemşirelik yapıyordu ve iki çocuğu vardı. Kadın gece vardiyasında çalıştığından akşamları Kobun'un evine gidip onunla takılıyordum. Kadın geceyarısı civarı gelip beni kovuyordu." Bazen Jobs'ın kendini tamamen spiritüel arayışlara adayıp adamaması gerektiğini konuşuyorlardı, ama Kobun bunu tavsiye etmiyordu. Onun iş hayatında çalışırken de spiritüel yönüyle temasta olabileceğini söylüyordu. Arkadaşlıkları kalıcı ve derin oldu; on yedi yıl sonra Kobun, Jobs'ın düğününü yönetecekti.

Jobs'ın zorlu özbenlik arayışı onu Arthur Janov adlı bir psikoterapist tarafından geliştirilip popülerleştirilen ilk çığlık terapisini uygulamaya da yöneltti. Bu terapinin temelinde, Freud'un psikolojik sorunların bastırılmış çocukluk acılarından kaynaklandığı teorisi vardı ve Janov bu sorunların o

ilk anların acıları tekrar yaşanırken bir yandan da –bazen çığlıklar yoluyla– ıstırabın tamamen ifade edilmesiyle çözülebileceğini savunuyordu. Bu yöntem Jobs'a konuşma terapisinden daha iyi geldi, çünkü mantıksal analizden çok sezgisel hisleri ve duygusal eylemleri içeriyordu. “Üstünde düşünülecek bir şey değildi,” dedi sonradan. “Yapılacak bir şeydi: Gözlerini kapatıp, nefesini tutup atlıyordun ve diğer taraftan çıktığında meseleleri daha iyi kavramış oluyordun.”

Janov'un bir grup yandaşı Eugene'deki, Jobs'ın Reed Üniversitesi'ndeki gurusu Robert Friedland tarafından işletilen (bu şaşırtıcı değildi belki, Her Şey Birdir Çiftliği yakındaydı) eski bir otelde Oregon Duygu Merkezi adlı bir programı uyguladılar. 1974'ün sonunda Jobs orada 1.000 dolarlık, on iki haftalık bir terapi kursuna yazıldı. “Steve de ben de kişisel gelişimle ilgiliydik, bu yüzden onunla birlikte gitmek istedim,” diyor Kottke, “ama o kadar para veremezdim.”

Jobs evlatlık verilmenin ve gerçek anne babasını tanımamanın acısı yüzünden o kursa yazıldığını yakın arkadaşlarına itiraf etti. “Steve fiziksel ebeveynini tanımayı çok istiyordu, çünkü kendini daha iyi anlamak istiyordu,” dedi Friedland sonradan. Jobs gerçek anne babasının üniversitede okuduklarını ve babasının Suriyeli olabileceğini Paul ve Clara Jobs'tan öğrenmişti. Özel dedektif tutmayı bile düşünmüştü, ama bunu şimdilik yapmamaya karar vermişti. “Ailemi üzmek istemiyordum,” diye anımsıyordu, Paul ve Clara Jobs'ı kast ederek.

“Evlatlık olduğunu bilmek onu üzüyordu,” diyor Elizabeth Holmes. “Duygusal açıdan bu meselenin üstesinden gelmesi gerektiğini hissediyordu.” Jobs bunu Holmes'a itiraf etti. “Bu canımı sıkıyor ve onda odaklanmalıyım,” dedi. Greg Calhoun'la daha da açık konuştu. “Evlatlık olması üstüne epey düşünüyordu ve benimle bu konuda bol bol konuşuyordu,” diyor Calhoun. “İlk çığlıkla ve mukussuzluk diyetleriyle kendini temizleyip, doğumuyla ilgili sorununun derinine inmeye çalışıyordu. Bana terk edildiği için çok kızgın olduğunu söyledi.”

John Lennon da 1970'te aynı ilk çığlık terapisini görmüştü ve o yılın Aralık ayında Plastic Ono Band'le birlikte *Mother* şarkısını yapmıştı. Bu şarkı Lennon'ın kendisini terk eden babasıyla ve o ergenken öldürülen

annesiyle ilgili hislerini anlatıyordu. Nakaratında şu akılda kalıcı kısım vardır: “Anne gitme, baba eve gel...” Holmes, Jobs’ın bu şarkıyı sık sık çaldığını anımsıyor.

Jobs, Janov’un öğretisinin pek işe yaramadığını söyledi sonradan. “Fazlasıyla basit, tek tip, dar bir kalıp sunuyordu yanıt niyetine. Derin bir kavrayışa yol açmayacağını anladım.” Ama Holmes, terapinin Jobs’a özgüven kazandırdığını söylüyor. “O terapi sayesinde değişti,” diyor. “Normalde içi içini yiyordu, ama bir süreliğine huzura kavuştu. Kendine güveni arttı ve yetersizlik hissi azaldı.”

Jobs bu özgüven hissini başkalarına aşılayabileceğine ve onlara mümkün olduğunu düşünmedikleri şeyler yaptırabileceğine inanır oldu. Holmes Kottke’den ayrılmıştı ve bütün eski arkadaşlarıyla bağlarını koparmasını bekleyen San Francisco’daki bir mezhebe katılmıştı. Ama Jobs bu emri reddetti. Bir gün Ford Ranchero’suyla tarikat evine geldi ve Holmes’a kendisiyle birlikte Friedland’in elma çiftliğine gelmesi gerektiğini söyledi. Daha da arsızlaşıp, yolun bir kısmında arabayı Holmes’un kullanması gerekeceğini söyledi, oysa Holmes vitesli kullanmayı bilmiyordu. “Açık yola çıktığımızda beni direksiyonun başına oturttu ve arabayı hızlandırdı, sonunda saatte 90 kilometreyle gitmeye başladık,” diye anımsıyordu Holmes. “Sonra Dylan’ın *Blood on the Tracks* albümünün kasetini koydu, başını kucağıma yasladı ve uyudu. Herhangi bir şeyi yapabileceğini, dolayısıyla herkesin yapabileceğini düşünüyordu. Canını bana emanet etti. Yapabileceğimi sanmadığım bir şeyi bu yüzden yapabildim.”

Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahası olarak bilinen yönünün aydınlık yüzüydü bu. “Ona güvenirseniz bir şeyler başarabilirsiniz,” dedi Holmes. “Bir şeyin olması gerektiğine karar vermişse, olmasını sağlar.”

Kaçış

1975 başlarında bir gün Al Alcorn Atari’deki ofisinde otururken içeri Ron Wayne daldı. “Hey, Stevie geri döndü!” diye bağırdı. “Vay, getirsene,” diye karşılık verdi Alcorn. Jobs içeri yalınayak, üstünde safran rengi bir cübbeyle girdi; elindeki *Şimdi Burada Olun* kitabını Alcorn’a uzattı ve okumasında diretti. “İşimi geri alabilir miyim?” diye sordu. “Hare Krişnacı

gibi görünüyordu, ama onu görmek harikaydı," diye anımsıyordu Alcorn. "Bu yüzden tabii ki dedim!"

Jobs yine, Atari'deki uyumun bozulmaması adına genellikle geceleri çalıştı. Civardaki bir dairede yaşayan ve HP'de çalışan Wozniak akşam yemeklerinden sonra sohbet etmeye ve video oyunları oynamaya geliyordu. Sunnyvale'deki bir bowling salonunda Pong'un bağımlısı olmuştu ve evindeki televizyona bağlayabildiği bir versiyonunu geliştirmişti.

1975 yazının sonlarında bir gün Nolan Bushnell genel kanıya, raket oyunlarının devrinin kapandığı fikrine karşı çıkarak, Pong'un tek oyunculu versiyonunu geliştirmeye karar verdi; oyuncu bir rakibe karşı oynamak yerine topu bir duvara gönderecekti ve topun duvara her çarpışında bir tuğla eksilecekti. Jobs'ı ofisine çağırıp fikrini küçük karatahtasına çizim yaparak gösterdi ve oyunun tasarımını yapmasını istedi. Bushnell ona elliden az kullandığı her çip için ikramiye vereceğini söyledi. Bushnell Jobs'ın muhteşem bir mühendis olmadığını biliyordu, ama sürekli kendisiyle takılan Wozniak'ı yanına alacağını doğru bir şekilde tahmin etmişti. "Bir taşla iki kuş vuracağımı düşünüyordum," diye anımsıyordu Bushnell. "Woz daha iyi bir mühendisti."

Wozniak Jobs'ın yardım istemesine çok sevindi ve ücreti bölüşmeyi teklif etti. "İnsanların oynayacağı bir oyunu tasarlamak hayatımın en muhteşem teklifiydi," diye anımsıyordu. Jobs işin dört gün içinde ve olabildiğince az çiple halledilmesi gerektiğini söyledi. Oysa bu tarihi kendisi belirlemişti (Wozniak'a söylemese de), çünkü Her Şey Birdir Çiftliği'ne gidip elma hasadı hazırlıklarına yardım etmesi gerekiyordu. Daha az çip kullanılırsa ikramiye verileceğini de söylemedi.

"Böyle bir oyun çoğu mühendisin birkaç ayını alırdı," diye anımsıyordu Wozniak. "Hayatta yapamam diye düşündüm, ama Jobs yapabileceğime inanmamı sağladı." Böylece Wozniak dört gece uyumadan işi tamamladı. Gündüzleri HP'de tasarımını kâğıda döküyordu. Sonra abur cuburla karnını doyurup dosdoğru Atari'ye gidiyor ve orada bütün gece kalıyordu. Wozniak tasarımın parçalarını üretirken Jobs onun solundaki bir sırada oturup, çipleri bir breadboarda telle bağlıyordu. "Steve breadboardla uğraşırken ben en

sevdiğim oyunu, yani araba yarışı oyunu Gran Trak 10'u oynuyordum," dedi Wozniak.

İşi dört günde halletmeyi şaşırtıcı bir şekilde başardılar ve Wozniak sadece kırk beş çip kullandı. Anılar farklılık gösterebilse de, çoğu kişinin söylediğine göre Jobs Wozniak'a Bushnell'in beş çipten tasarruf edildiği için verdiği ikramiyenin değil, sadece baz ücretin yarısını verdi. Wozniak, Jobs'ın bu ikramiyeyi aldığını ancak on yıl sonra öğrendi (Atari tarihiyle ilgili bir kitaptaki *Zap* adlı bölümde bu meseleden bahsedilen kısım gösterilince). "Sanırım Steve'in paraya ihtiyacı vardı ve bana gerçeği söylemedi," diyor Wozniak şimdi. Bu konudan bahsederken uzun uzun duraksıyor ve üzüldüğünü itiraf ediyor. "Keşke dürüst olsaydı. Bana paraya ihtiyacı olduğunu söylese verirdim, bunu bilmesi gerekirdi. Arkadaşımdı o. İnsan arkadaşlarına yardım eder." Wozniak'a göre bu olay, karakterlerinin arasındaki temel bir farklılığın göstergesiydi. "Ben ahlaka önem verdim hep; aldığı parayı bana neden söylemediğini hâlâ anlamıyorum," dedi. "Ama insanlar farklı farklı oluyor işte."

On yıl sonra bu öykü yayınlanınca Jobs, Wozniak'ı arayıp yalanladı. "Bana öyle bir şey yaptığını hatırlamadığını, yapsa hatırlayacağını, yani muhtemelen yapmadığını söyledi," diye anımsıyordu Wozniak. Jobs'a açıkça sorduğumda tuhaf bir şekilde suskunlaştı, ne diyeceğini bilemedi. "Bu iddianın kaynağı nedir bilmiyorum," dedi. "Ona aldığım tüm paranın yarısını verdim. Woz'a hep öyle davrandım. Yani Woz 1978'de çalışmayı bıraktı. 1978'den sonra hiç çalışmadı. Ama elimizdeki Apple hisselerinin sayısı eşitti."

Birilerinin yanlış hatırlıyor olması ve Jobs'ın Wozniak'ı kazıklamamış olması mümkün mü? "Yanlış hatırlıyor olabilirim," dedi Wozniak bana, ama sonra durup düşündü. "Ama hayır. Bunun ayrıntılarını hatırlıyorum. 350 dolar almıştım." Nolan Bushnell'le ve Al Alcorn'la konuşup meseleyi kontrol etmişti. "İkramiye konusunda Woz'la konuştuğumu hatırlıyorum, canı sıkıldı," diyor Bushnell. "Evet, tasarruf ettiğiniz her çip için bonus verdim dedim; kafa sallayıp cık cık yaptı sadece."

Gerçek her ne ise, Wozniak meselenin büyütülmemesi gerektiğinde diretiyor. "Jobs karmaşık bir insan ve manipülatif olması onu başarılı kılan

yönlerinin karanlık yüzü sadece," diyor. Wozniak asla onun gibi olamayacağını söylüyor, ama kendisine kalsa Apple'ı tek başına kuramayacağını da belirtiyor. "Bence konuyu kapatalım," dedi ısrar ettiğimde. "Steve'i bununla yargılamak istemiyorum."

Atari deneyimi Steve'in iş ve tasarım dünyasına yaklaşımının biçimlenmesine katkıda bulundu. Atari'nin "Bozuk parayı atın, Klingonlardan uzak durun" tarzı oyunlarının sadeliğini ve kullanıcı dostluğunu takdir ediyordu. Onunla orada çalışmış olan Ron Wayne "O sadelikten etkilendi ve çok dikkatli bir üretici olmaya özen gösterdi," diyor. Jobs, Nolan Bushnell'in tavizsizliğinden de etkilendi. "Nolan hayır cevabını kabul etmezdi," diyor Alcorn "ve Steve'in ilk izlenimi işlerin böyle halledildiği oldu. Nolan insanlara asla hakaret etmezdi, oysa Steve'in ettiği olur. Ama Nolan gibi o da dediğim dedikti. Bu tarz hoşuma gitmese de işleri hallediyordu kesinlikle. Nolan bu açıdan Jobs'ın akıl hocasıydı."

Bushnell buna katılıyor. "Girişimcilerde ifade edilemez bir yön vardır ve bunu Steve'de gördüm," diyor. "Sadece mühendislikle değil, iş hayatıyla da ilgileniyordu. Ona bir şeyi yapabilirmiş gibi davranmanın işe yaradığını öğrettim. Ona her şey kontrolündeymiş gibi davranırsan insanlar buna inanır dedim."

5. Bölüm

Apple I

Makineyi Aç, Sisteme Gir, Kullanmaya Başla...



Daniel Kottke'yle Jobs, Apple I'le birlikte
Atlantic City bilgisayar fuarında, 1976

Sevecen, Zarif Makineler

1960'ların sonlarında San Francisco'da ve Silikon Vadisi'nde çeşitli kültürel akımlar iç içeydi. Ordu müteahhitleriyle başlayan teknoloji devrimi kısa sürede elektronik firmalarına, mikroçip üreticilerine, bilgisayar oyunu tasarımcılarına ve bilgisayar şirketlerine yayılmıştı. Bir hacker altkültürü vardı –donanım korsanları, telefon korsanları, siberpunklar, amatörler ve teknoloji düşkünleri cirit atıyordu– ve bu kültüre HP'nin kalıbına uymayan mühendislerle, parselasyon alanlarını sevmeyen çocukları da dahildi. Yarı akademik gruplar LSD'nin etkileri üstüne araştırmalar yapıyorlardı; katılımcılar arasında Palo Alto'daki Augmentation Research Center'da

çalışan ve sonradan bilgisayar faresiyle grafik kullanıcı arayüzlerinin geliştirilmesine katkıda bulunan Doug Engelbart ile LSD'yi taçlandırmak için sonradan Grateful Dead adıyla tanınacak yerel bir grubun da katıldığı ışıklı müzik gösterileri düzenleyen Ken Kesey de vardı. Bay Area'nın beat kuşağından doğmuş hippi akımı ve Berkeley'deki İfade Özgürlüğü Hareketi'ni benimsemiş asi politik aktivistler vardı. Bütün bunların dışında bir de kişisel aydınlanma yolları sunan çeşitli bireysel bütünleşme hareketleri vardı – Zen ve Hindu, meditasyon ve yoga, ilk çığlık ve duyusal yoksunluk, Esalen ve EST tedavisi.

Çiçek gücüyle işlemci gücünün, aydınlanmayla teknolojinin kaynaşımının somut örneği Steve Jobs'tı; sabahları meditasyon yapıyor, Stanford'da fizik derslerine giriyor, geceleri Atari'de çalışıyor ve kendi şirketini kurmayı hayal ediyordu. "Burada bir şeyler oluyordu," dedi o zamanı ve mekânı düşünürken. "En iyi müzik burada yapılıyordu –Grateful Dead, Jefferson Airplane, Joan Baez, Janis Joplin–, entegre devreler üretiliyor ve The Whole Earth Catalog (*Bütün Dünya Kataloğu)* gibi şeyler yayınlanıyordu."

Teknolojistlerle hippiler başta pek anlaşamadılar. Karşıkültürdeki çoğu insan bilgisayarları ürkütücü ve Orwellvari buluyordu, Pentagon'un ve İktidar Yapısı'nın parçası olarak görüyordu. Tarihçi Lewis Mumford *Makine Miti*'nde bilgisayarların özgürlüğümüzü azalttığı ve "hayatı zenginleştiren değerleri" ortadan kaldırdığı uyarısında bulundu. Dönemin delikli kartlarındaki bir yazı –"katlamayın, bükmeyin ve parçalamayın"–, savaş karşıtı solun kullandığı alaycı tabirlerden biri oldu.

Ama 1970'lerin başlarında bir zihniyet değişikliği gerçekleşiyordu. "Bilgisayarcılık bürokratik kontrolün maşası olmak olarak görülüp aşağılanırken, bireysel ifadenin ve özgürleşmenin sembolü olarak benimsenir hale geldi," diye yazdı John Markoff, karşıkültürün bilgisayar endüstrisiyle yakınlaşmasını irdelediği *Fındık Faresi Ne Dedi?* adlı kitabında. Richard Brautigan 1967 tarihli şiiri *Her Şey Sevecen, Zarif Makinelerin Gözetiminde*'de bu etosu dizelere döktü ve Timothy Leary'nin kişisel bilgisayarların yeni LSD'ye dönüştüğünü ilan etmesiyle ve meşhur mantrasını "Makineyi aç, sisteme gir, kullanmaya başla," şeklinde değiştirmesiyle birlikte siberdelik kaynaşma tasdiklenmiş oldu. Sonradan Jobs'ın arkadaşı olan müzisyen Bono, Bay Area'daki rock-uyuşturucu-

isyan karşıkültürünü benimseyen insanların sonrasında nasıl olup da kişisel bilgisayar endüstrisinin yaratılmasına katkıda bulunduklarını tartıştılar sık sık. “21. yüzyılı icat eden insanlar Steve gibi esrar içen, sandalet giyen, Batı Sahili hippileriydiler, çünkü dünyayı farklı görüyorlardı,” diyor Bono. “Doğu Sahili’nin, İngiltere’nin, Almanya’nın ve Japonya’nın hiyerarşik sistemleri bu farklı düşünce tarzını desteklemiyorlar. altmışlar henüz varolmayan bir dünyayı hayal etmeye çok uygun bir anarşik zihniyet üretti.”

Karşıkültürcüleri hackerlarla işbirliği yapmaya en çok teşvik eden kişi Stewart Brand’dı. Onlarca yıldır eğlenen ve fikirler üreten muzip bir vizyoner olan Brand, altmışların başlarında Palo Alto’da yapılan LSD çalışmalarına katılmıştı. Bir başka denek olan Ken Kesey’le birlikte, LSD’yi kutlayan Trips Festivali’ni düzenledi, Tom Wolfe’un *The Electric Kool-Aid Acid Test* kitabının açılış öyküsünün kahramanlarından biri oldu ve Doug Engelbart’la birlikte çalışarak, yeni teknolojilerin çığır açıcı bir sesli ve ışıklı sunumu olan *The Mother of All Demos*’u *(Tüm Sunumların Atası)* üretti. “Bizim kuşağımızın çoğu bilgisayarları aşağılıyordu, onları merkezi kontrolün simgesi olarak görüyorlardı,” dedi Brand sonradan. “Ama küçük bir grup –ki onlara sonradan hacker dendi– bilgisayarları benimsedi ve özgürleşme araçları olarak kullanmaya girişti. Bunun geleceğe götüren asıl yol olduğu ortaya çıktı.”

Brand Bütün Dünya Karavan Dükkânı’nı işletiyordu, ki bu dükkân başta içinde ilginç aletlerin ve eğitici materyallerin satıldığı bir karavandı; 1968’de *Bütün Dünya Kataloğu*’nu çıkarmaya karar verdi. Kataloğun ilk kapağında dünyanın uzaydan çekilmiş ünlü fotoğrafı ve altında “aletlere erişim” yazısı vardı. Temel felsefesi teknolojinin arkadaşımız olabileceğiydi. Brand’ın ilk edisyonun ilk sayfasına yazdığı gibi: “Mahrem ve bireysel bir güç sahası gelişiyor – bireyin kendini eğitme, kendi ilham kaynağını bulma, kendi çevresini biçimlendirme ve macerasını ilgilenen insanlarla paylaşma gücü. *Bütün Dünya Kataloğu* bu sürece katkıda bulunan aletleri bulup tanıtıyor.” Sonra Buckminster Fuller’in şöyle başlayan bir şiiri geliyordu: “Aksamadan çalışan cihazlarda ve mekanizmalarda Tanrı’yı görüyorum...”

Jobs derginin müptelası oldu. Özellikle de 1971'de, kendisi henüz lisedeyken yayınlanan son sayıdan etkilendi ve o sayıyı üniversiteye ve ardından Her Şey Birdir Çiftliği'ne götürdü. "Son sayılarının arka kapağında sabahın köründe çekilmiş bir taşra yolu fotoğrafı vardı; maceracı bir otostopçuysan kendini üstünde bulabileceğin türden bir yoldu. Altına şöyle yazılmıştı: 'Aç kal. Budala kal.'" Brand Jobs'ı kataloğun desteklemeye çalıştığı kültürel karışımın en iyi örneklerinden biri olarak görüyor. "Steve karşıkültürle teknolojinin tam kesiştiği yerde," diyor. "Aletlerin insanlara faydalı olduğunu biliyor."

Brand'ın kataloğu, o zamanlar yeni filizlenen bilgisayar eğitimi sahasına yönelik bir kuruluş olan Portola Enstitüsü'nün yardımıyla yayınlanıyordu. Kuruluş aynı zamanda, "halka bilgisayar gücü" düsturuyla hareket eden bir gazete ve organizasyon olan Halkın Bilgisayar Şirketi'nin kurulmasına yardımcı oldu. Bazı Çarşamba geceleri grup yemekleri düzenleniyordu ve müdavimlerden ikisi –Gordon French'le Fred Moore–, kişisel elektronikle ilgili haberlerin paylaşılabileceği daha resmi bir kulüp kurmaya karar verdiler.

Popular Mechanics'in Ocak 1975 sayısı onları şevklendirdi; bu sayının kapağında ilk bilgisayar kiti olan Altair'in fotoğrafı vardı. Altair pahalı değildi –parçaları bir devre kartına lehimleyip, pek az şey yapabilen bir cihaza sahip olmanın bedeli sadece 495 dolardı–, ama hobicilerin ve hackerların gözünde yeni bir çağın başlangıcıydı. Bill Gates'le Paul Allen dergiyi okuyunca, BASIC'in Altair versiyonu üstünde çalışmaya başladılar. Altair Jobs'la Wozniak'ın da dikkatini çekti. Ve Altair'in bir tanıtım kopyası Halkın Bilgisayar Şirketi'ne gelince, French'le Moore'un kurmaya karar verdikleri kulübün ilk toplantısının ilgi odağı oldu.

Homebrew Bilgisayar Kulübü

Grup Homebrew[1] Bilgisayar Kulübü adını aldı ve Bütün Dünya'nın karşıkültürle teknolojiyi kaynaştırma tavrını tamamen benimsedi. Dr. Johnson'ın[2] zamanındaki Turk's Head kahvehanesinin bilgisayar çağı versiyonuydu, fikirlerin paylaşılıp yayıldığı bir yerdi. Moore 5 Mart 1975'te French'in Menlo Park'taki garajında düzenlenen ilk toplantının el ilanlarını yazdı: "Kendi bilgisayarınızı mı yapıyorsunuz? Terminalinizi,

televizyonunuzu, daktilonuzu?” diye soruluyordu ilanda. “Öyleyse sizin gibi insanların bir araya geleceği bu toplantıya katılabilirsiniz.”

Allen Baum el ilanını HP ilan panosuna astı ve Wozniak’ı toplantıya çağırdı; Wozniak teklifi kabul etti. “O gece hayatımın en önemli gecelerinden biriydi,” diye anımsıyordu Wozniak. French’in garajına otuz kişi kadar geldi ve ilgi alanlarını sırayla anlattılar. Çok gergin olduğunu sonradan itiraf eden Wozniak “bilgisayar oyunlarından, otellerdeki paralı filmlerden, bilimsel hesap makinesi ve televizyon terminali tasarımlarından hoşlandığını,” söyledi, Moore’un tuttuğu notlara bakılırsa. Yeni Altair sergilendi, ama daha da önemlisi Wozniak’ın bir mikroişlemcinin teknik özellikler belgesini görmesiydi.

Mikroişlemciler –üzerinde eksiksiz bir CPU bulunan çipler– üstüne düşünürken aklına bir fikir geldi. Uzak bir minibilgisayara bağlanacak klavyeli ve monitörlü bir terminal üstünde çalışmaktaydı. Bir mikroişlemci kullanarak minibilgisayarın kapasitesinin bir kısmını terminale aktarıp onu masa üstüne konulabilecek küçük bir bilgisayara dönüştürebilirdi. Tutacak bir fikirdi bu: Tek bir entegre kişisel pakete dahil olan bir klavye, monitör ve bilgisayar. “Bu kişisel bilgisayar fikri birden aklıma geliverdi,” diyor. “O gece sonradan Apple I adıyla bilinecek bilgisayarın tasarımını çizdim.”

Başta Altair’deki mikroişlemcinin, Intel 8080’in aynısını kullanmayı düşündü. Ama bunların herbiri “evinin kirasından fazla” tuttuğundan bir alternatif aradı. HP’de çalışan bir arkadaşının tanesini 40 dolara alabildiği Motorola 6800’de karar kıldı. Sonra MOS Technologies’in elektronik açıdan aynı, ama fiyatı sadece 20 dolar olan bir çipini keşfetti. Böylece makinesi ucuza mal olacaktı, ama bunun uzun vadede bedeli olacaktı. Intel’in çiplerinin endüstri standardı haline gelmesi, bilgisayarları bu çiplerle uyumsuz olan Apple’a sorun çıkaracaktı.

Wozniak her gün işten sonra eve gidip televizyon karşısında akşam yemeği yiyor ve ardından HP’ye geri dönüp bilgisayarının üstünde çalışıyordu. Küçük odasında parçaları masaya seriyor, neyi nereye yerleştireceğine karar veriyor ve onları anakartına lehimliyordu. Sonra mikroişlemcinin ekranda görüntüler sergilemesini sağlayacak yazılımı yazmaya başladı. Başkasına yazdıracak parası olmadığından kodu bizzat

kendisi yazıyordu. İki ay sonra bilgisayarı denenmeye hazır hale geldi. “Klavyede birkaç tuşa bastım ve şoke oldum! Harfler ekranda belirmişti.” O gün, 29 Haziran 1975 Pazar günü, kişisel bilgisayarlar için bir dönüm noktasıydı. “Tarihte ilk kez,” dedi Wozniak sonradan, “bir insan bir klavyenin tuşlarına basıp da harflerin karşısındaki bilgisayar ekranında belirdiğini görüyordu.”

Jobs etkilenmişti. Wozniak’ı soru yağmuruna tuttu. Bu bilgisayar bir ağa bağlanabilir miydi? Bellek deposu niyetine bir disk eklemek mümkün müydü? Woz’un parçalar bulmasına da yardım etmeye başladı. DRAM (dinamik rastgele erişimli bellek) çipleri özellikle önemliydi. Jobs birkaç telefon konuşması yapınca Intel’den birkaç tanesini bedavaya almayı başardı. “Steve öyle bir insandır,” diyor Wozniak. “Yani bir satış temsilcisiyle nasıl konuşulacağını biliyordu. Ben hayatta yapamazdım. Fazla çekingenim.”

Jobs Wozniak’la birlikte Homebrew toplantılarına katılmaya başladı, TV monitörünü taşıdı ve kurulum yapılmasına yardım etti. Artık toplantılara yüzden fazla kişi katılıyordu ve Stanford Lineer Hızlandırıcı Merkezi’nin, Mavi Kutu’yu yapmalarını sağlayan telefon sistemi rehberlerini buldukları yerin oditoryumunda toplanmaya başlamışlardı. Toplantılara elinde bir işaret değneğiyle ve rahat bir edayla katılan Lee Felsenstein, bilgisayar ve karşıkültür dünyalarının kaynaşmasının bir başka örneğiydi. Mühendislik okulundan terkti, İfade Özgürlüğü Hareketi’ne katılmıştı ve savaş karşıtı bir aktivistti. Bir alternatif gazete olan Berkeley Barb’ta yazdıktan sonra bilgisayar mühendisliğine geri dönmüştü.

Felsenstein her toplantının başında kısa bir soru cevap seansı düzenliyordu, sonra önceden seçilmiş bir amatör sunumunu yapıyordu ve en sondaki “rastgele erişim” seansında herkes ortalıkta dolanıp birbirini sıkıştırıyor ve anlaşmalar yapıyordu. Woz fazla çekingen olduğundan toplantılarda pek konuşmuyordu genellikle, ama insanlar toplantı sonrasında makinesinin etrafına üşüşünce onlara katettiği mesafeyi gururla gösteriyordu. Moore Homebrew’de ticaretten çok takas ve paylaşma etiğini benimsetmeye çalışmıştı. “Kulübün amacı,” diyor Woz, “başkalarına yardım etmekti.” Bilginin serbest olması ve hiçbir otoriteye güvenilmemesi,

hacker etiğinin ifadesiydi. “Apple’ı tasarladım çünkü onu başka insanlara bedavaya vermek istiyordum,” diyor Wozniak.

Bill Gates’in benimsediği yaklaşım bu değildi. O ve Paul Allen Altair için yazdıkları BASIC yorumlayıcısını tamamlamışlardı ve Gates Homebrew üyelerinin bunu kendisine para vermeden kopyalayıp paylaşmalarına afallamıştı. Bu yüzden kulübe sonradan ünlü olacak bir mektup yazdı: “Siz amatörlerin çoğu, kullandığınız yazılımların çoğunu çaldığınızın farkındasınızdır. Bu adil mi?... Bir kere iyi programlar yazılmasını engelliyorsunuz. Kimin profesyonel işleri bedavaya yapacak durumu var ki?... Ödeme yapmak isteyenler bana yazsınlar lütfen.”

Steve Jobs da Wozniak’ın yaratılarının –ister Mavi Kutu olsun, ister bilgisayar– bedava olmasını istemiyordu. Dolayısıyla Wozniak’ı şematiklerinin kopyalarını bedavaya vermemeye ikna etti. Çoğu insanın öyle bir şeyi bizzat üretmeye zaten zamanının olmadığını savundu. “Neden baskılı devre kartları (circuit board) yapıp onlara satmıyoruz?” Simbiyozlarının bir örneğiydi bu. “Ne zaman iyi bir şey tasarlasam, Steve bize para kazandırmanın yolunu buluyordu,” diyor Wozniak. Wozniak o fikri tek başına hayatta akıl edemeyeceğini itiraf ediyor. “Bilgisayar satmak aklımın ucundan bile geçmemişti,” diye anımsıyor Wozniak. “Birkaç tane yapıp satalım, diyen Steve’di.”

Jobs Atari’de çalışan bir tanıdığına devre kartları çizdirip elli tane kadar üretme planı yaptı. Bunun maliyeti 1.000 dolar civarı artı tasarımcı ücreti olacaktı. Tanesini 40 dolara satarlarsa 700 dolar civarı net kâr elde edebilirlerdi. Wozniak hepsini satabileceklerinden şüpheliydi. “Paramızı nasıl geri alabileceğimizi anlamıyordum,” diye anımsıyor. Çekleri karşılıksız çıktığı için ev sahibiyle sorun yaşamıştı ve artık her ay kirayı nakit ödemek zorunda kalıyordu.

Jobs Wozniak’ı nasıl ikna edeceğini biliyordu. Para kazanmalarının kesin olduğunu söylemedi, eğlenceli bir macera yaşayacaklarını söyledi. “Paramızı kaybetsek bile şirketimiz olacak,” dedi Jobs, onun Volkswagen minibüsüyle gezerlerken. “Hayatımızda ilk kez şirketimiz olacak.” Wozniak bunu zengin olmaktan bile daha cazip buldu. Wozniak şöyle hatırlıyor: “Bizi öyle hayal edince heyecanlandım. İki en yakın dost bir şirket

kuracaklardı. Vay. Bunu yapacağımı hemen anladım. Yapmamam mümkün müydü?"

Gereken parayı bulabilmeleri için Wozniak HP 65 hesap makinesini 500 dolara sattı, gerçi paranın ancak yarısını alabildi. Jobs ise Volkswagen minibüsünü 1.500 dolara sattı. Babası minibüsü almasını istememişti zaten ve Jobs onun haklı olduğunu kabul etmek zorunda kalmıştı. Berbat bir taşıt olduğunu görmüştü. Öyle ki sattığı kişi iki hafta sonra gelip motorun bozulduğunu söyledi. Jobs tamir masrafının yarısını karşılamayı kabul etti. Bu ufak tefek pürüzlere karşın, kendi küçük birikimlerini de katınca 1.300 dolar nakiti denkleştirdiler; ayrıca bir ürün tasarımları ve planları da vardı. Kendi bilgisayar şirketlerini kuracaklardı.

Apple Doğuyor

Kuracakları şirkete isim bulmaları gerekiyordu. Jobs Her Şey Birdir Çiftliği'ne tekrar gitmiş ve orada Gravenstein elması ağaçlarını budamıştı; sonra Wozniak onu havaalanından almıştı. Los Altos'a giderken seçeneklerini gözden geçirdiler. Matrix gibi tipik teknolojik sözcükleri ve Executek gibi bazı uydurma sözcükleri, ayrıca Kişisel Bilgisayarlar A.Ş. gibi basbayağı sıkıcı isimleri düşündüler. Ertesi gün karar vermek için son günleriydi, çünkü Jobs gerekli belgeleri hazırlamaya başlamak istiyordu. Nihayet Jobs, Apple Computer adını önerdi. "Meyve diyetlerimden birindeydim," diye açıkladı. "Elma çiftliğinden yeni dönmüştüm. Rahatsız edici olmayan, eğlenceli, canlı bir isim gibi geldi. Apple (elma) sözcüğü, computer (bilgisayar) sözcüğünü yumuşatıyordu. Hem böylece telefon rehberinde Atari'den önde olacaktık." Wozniak'a yarına kadar akıllarına daha iyi bir isim gelmezse Apple'ı kullanacağını söyledi. Ve onu kullandılar.

Apple. Zekice bir seçimdi. Bu sözcük akla dostaneliği ve sadeliği getiriyordu hemen. Hem biraz farklı, hem de bir dilim turta kadar normal olmayı başarıyordu. Biraz karşıkültür havası, doğaya geri dönüş çevreciliği havası da taşıyordu, ama hiçbir şey daha Amerikan olamazdı. Ve o iki sözcük –Apple Computer– yan yana gelince ilginç bir tezat oluşturuyorlardı. Kısa süre sonra yeni şirketin ilk başkanı olan Mike Markkula "Biraz tuhaf duruyor," dedi. "Dolayısıyla insanı üstünde

düşünmeye zorluyor. Elma ve bilgisayar, birbirine hiç uygun değil! Böylece marka bilinirliğimizin artmasına katkısı oldu.”

Wozniak şirkette tam gün çalışmaya henüz hazır değildi. Temelde bir HP çalışanıydı, en azından öyle düşünüyordu ve oradaki işini kaybetmek istemiyordu. Jobs, Wozniak’ı ikna etmesine yardım edecek ve anlaşmazlıklarda çoğunluğu sağlayabilecek bir arkadaşa ihtiyaç duyduğunu fark etti. Bu yüzden arkadaşı Ron Wayne’i, Atari’de çalışan ve bir zamanlar bir slot makinesi şirketi kurmuş olan orta yaşlı mühendisi aralarına kattı.

Wayne, Wozniak’ı HP’den ayrılmaya ikna etmenin kolay olmayacağını, aslında şimdilik gerekli de olmadığını biliyordu. Asıl mesele onu bilgisayar tasarımlarının Apple ortaklığına ait olmasına ikna etmekti. “Woz geliştirdiği devreleri çocukları gibi görüyordu ve onları başka uygulamalarda da kullanabilmek veya HP’nin kullanmasına izin verebilmek istiyordu,” diyor Wayne. “Jobs’la bense bu devrelerin Apple’ın temeli olacaklarının farkındaydık. Dairemdeki masada oturup iki saat toplantı yaptık ve sonunda Woz’u ikna edebildim.” Büyük bir mühendisin ancak büyük bir pazarlamacıyla birlikte çalışırsa gelecekte hatırlanabileceğini ve bunun gerçekleşebilmesi için Woz’un tasarımlarını ortaklığa devretmesinin şart olduğunu savunmuştu. Jobs öyle etkilendi ve minnet duydu ki Wayne’e yeni ortaklığın %10 hissesini teklif etti; onu Apple’ın Pete Best versiyonuna dönüştürdü ve daha da önemlisi, Jobs’la Wozniak’ın anlaşamadığı durumlarda karar verici olmasını sağladı.

“Birbirlerinden çok farklıydılar, ama güçlü bir ekiptiler,” diyor Wayne. Jobs bazen içine şeytan kaçmış gibi davranabiliyordu, Woz ise meleklerin parmağında oynattığı naif bir insan gibiydi. Jobs girişkenliği sayesinde işleri halledebiliyordu, bazen insanları manipüle ederek. Karizmatik, hatta hipnotize edici olabiliyordu; ama soğuk ve zalim de olabiliyordu. Wozniak ise çekingen ve asosyaldi; bu ona çocuksu bir sevimlilik katıyordu. “Woz bazı alanlarda çok zeki iken tanımadığı insanların karşısında apışıp kalıyordu,” dedi Jobs. “İyi bir çifttik.” Jobs’ın Wozniak’ın mühendislik sihirbazlığına duyduğu, Wozniak’ınsa Jobs’ın çalışma azmine duyduğu hayranlığın da katkısı oldu. “Ben insanlarla uğraşmak, onlarla dalaşmak istemiyordum, ama Steve tanımadığı insanları arayıp bir şeyler yaptırabiliyordu,” diyor Wozniak. “Zeki olmadığını düşündüğü insanlara

kaba davranabiliyordu, ama bana asla kaba davranmadı; sonraki yıllarda, bazı sorularını istediği kadar iyi yanıtlayamadığım zamanlarda bile.”

Wozniak, yeni bilgisayar tasarımının Apple ortaklığının malı olmasını kabul etmesinden sonra bile tasarımını önce HP’ye sunması gerektiğini, çünkü orada çalıştığını düşündü. “HP’de çalışırken tasarladığım bir şeyi o şirkete söylememin görevim olduğuna inanıyordum,” diyor Wozniak. “Doğru ve etik olan buydu.” Bu yüzden 1976 baharında tasarımını patronuna ve üst düzey yöneticilere gösterdi. Toplantıya katılan genel müdür etkilenmişti –ve kararsız kalmış gibiydi– ama sonunda HP’nin böyle bir ürünü geliştiremeyeceğini söylemişti. Bir amatörün ürünüydü, en azından şimdilik ve şirketin yüksek kalite pazar segmentine uymuyordu. “Hayal kırıklığına uğradım,” diye anımsıyor Wozniak, “ama artık Apple ortaklığına katılmakta serbesttim.”

1 Nisan 1976’da Jobs’la Wozniak, Wayne’in Mountain View’daki dairesine ortaklık sözleşmesini imzalamaya gittiler. “Resmi yazılar” konusunda biraz tecrübeli olduğunu söyleyen Wayne üç sayfalık belgeyi bizzat hazırlamıştı. Ancak “resmi yazılar” konusunda çok iyi değildi. Paragraf başları tumturaklıydı: “Şu belirtilmelidir ki... Ayrıca şu belirtilmelidir ki... Dola yısıyla [yazım hatası], karşılıklı çıkarlar göz önünde bulundurularak...” Ancak hisse ve kâr paylaşımları netti –%45, %45, %10– ve yüz doları aşan harcamalarda en az iki ortağın onayı şart koşuluyordu. Sorumluluklar da belirtilmişti. “Wozniak Elektrik Mühendisliği bölümünün genel ve baş sorumlusu olacaktır; Jobs Elektrik Mühendisliği ve Pazarlama bölümlerinin genel sorumlusu olacaktır; Wayne Mekanik Mühendislik ve Dokümantasyon bölümlerinin baş sorumlusu olacaktır.” Jobs küçük harflerle, Wozniak özenli bir el yazısıyla, Wayne ise kargacık burgacık ve okunaksız harflerle imza attı.

Sonra Wayne ürktü. Jobs giderek daha fazla kredi alıp harcamayı planladıkça Wayne kendi şirketinin başarısızlığını hatırladı. Aynı şeyi tekrar yaşamak istemiyordu. Jobs’la Wozniak’ın kişisel mal varlıkları yoktu, ama Wayne (küresel mali kıyametten kaygılandığından) yastık altında altın saklıyordu. Apple’ı bir şirketten çok basit bir ortaklık olarak kurduklarından, ortaklar borçlardan şahsen sorumlu olacaklardı ve Wayne alacaklıların peşine düşmesinden korkuyordu. Dolayısıyla sadece on bir gün

sonra Santa Clara belediye ofisine geri döndü ve bir "cayma beyanı" sunarak ortaklık anlaşmasından çekildiğini bildirdi. "Tüm taraflar arasındaki anlaşmaların gözden geçirilmesi sonucunda," diye başlıyordu beyan, "Wayne artık 'Ortak' konumunda olmayacaktır." Beyanda Wayne'in %10'luk şirket hisseleri karşılığında 800 dolar aldığı belirtiliyordu ve kısa süre sonra 1.500 dolar daha aldı.

Şirkette kalıp da %10'luk hisselerini elinde tutsaydı, 2010 sonunda bu hisselerin değeri aşağı yukarı 2,6 milyar dolar olacaktı. Oysa 2010 sonunda Pahrump, Nevada'daki küçük bir evde tek başına yaşıyordu, orada slot makineleriyle oynuyor ve sosyal güvenlik çekiyle geçiniyordu. "O sırada benim için en iyi kararı verdim," diyor. "İkisi de fazla hızlı gidiyorlardı ve ben öyle bir yolculuğa hazır olmadığımı hissediyordum."

Jobs'la Wozniak, Apple'ı resmen kurmalarından kısa süre sonra Homebrew Bilgisayar Kulübü'nde birlikte sahneye çıkıp bir sunum yaptılar. Wozniak yeni ürettikleri devre kartlarından birini gösterdi ve mikroişlemciyi, 8 KB'lik belleği ve yazdığı BASIC versiyonunu anlattı. Ayrıca asıl önem verdiği şeyi vurguladı: "Bir sürü ışıklı ve düğmeli, kafa karıştırıcı, salak bir ön panel yerine insanların kolayca kullanabileceği bir klavye." Sonra sıra Jobs'a geldi. Jobs, Altair'in tersine Apple'ın bütün gerekli bileşenleri içerdiğini söyledi. Sonra onlara bir soru sordu: İnsanlar böyle muhteşem bir makine için ne kadar para ödemeye razı olurlardı? Apple'ın şaşırtıcı değerini anlamalarını sağlamaya çalışıyordu. Sonraki onyıllarda bu retorik soruyu ürün sunumlarında kullanacaktı.

Seyirciler pek etkilenmemişlerdi. Apple'ın işlemcisi ucuzdu, Intel 8080 değildi. Ama önemli bir kişi, daha fazlasını duymak için kaldı. Adı Paul Terrell'dı ve 1975'te Menlo Park'taki Camino Real'de Byte Shop adlı bir bilgisayar dükkânı vardı. Şimdi, bir yıl sonraysa üç dükkânı vardı ve bir ulusal mağaza zinciri kurmayı hayal ediyordu. Jobs ona makineyi seve seve gösterdi. "Şuna bir bak," dedi. "Gördüklerini seveceksin." Terrell, Jobs'la Woz'a kartvizitini verecek kadar etkilendi. "Bağlantıyı koparmayın," dedi.

"Bağlantıyı koparmıyorum," dedi Jobs ertesi gün, Byte Shop'a yalınayak girerken. Satışı yaptı. Terrell 50 bilgisayar sipariş vermeyi kabul etti. Ama bir şartı vardı. Terrell sadece 50 dolarlık devre kartları istemiyordu, çünkü o

zaman müşteriler bütün çipleri satın alıp parçaları birleştirmek zorunda kalacaklardı. Bu birkaç fanatik amatörün ilgisini çekebilirdi, ama bütün müşterilerin değil. Bunun yerine devrelerin tamamen kurulmuş olmasını istiyordu. Bunun için parça başına 500 dolar ödemeye hazırdı.

Jobs hemen HP'deki Wozniak'ı aradı. "Oturuyor musun?" diye sordu. Wozniak ayakta olduğunu söyledi. Jobs yine de ona haberi verdi. "Şoke oldum, resmen şoke oldum," diye anımsıyor Wozniak. "O anı asla unutmayacağım."

Siparişi teslim etmek için toplam 15.000 dolarlık parçalara ihtiyaçları vardı. Homestead Lisesi'nin üçüncü şakacısı Allen Baum'la babası onlara 5.000 dolar borç vermeyi kabul ettiler. Jobs Los Altos'taki bir bankadan kredi çekmeye çalıştı, ama müdür ona bir baktıktan sonra şaşırtıcı olmayan bir şekilde reddetti. Jobs Halted toptancısına gitti ve parçalar karşılığında Apple'dan hisse vermeyi önerdi, ama onların "kılıksız görünüşlü iki delikanlı" olduklarına hükmeden toptancı teklifi reddetti. Atari'deki Alcorn ona çipleri ancak nakit karşılığında satacaktı. Jobs sonunda Cramer Electronics'in müdürünü, Paul Terrell'ı arayıp 25.000 dolarlık siparişi teyit ettirmeye ikna etti. Terrell acil çağrısı olduğunu bir hoparlörden duyduğunda bir konferanstaydı (Jobs ısrarcı davranmıştı). Cramer'ın müdürü ona iki tane kılıksız delikanlının gelip Byte Shop adına sipariş verdiklerini söyledi. Doğru mu söylüyorlardı? Terrell doğru söylediklerini onaylayınca müdür Jobs'a parçaları ödemesi 30 gün sonra yapılmak üzere vermeyi kabul etti.

Garaj Grubu

Jobs'ın Los Altos'taki evi elli Apple I devre kartının imalathanesi oldu; bunların 30 gün içinde Byte Shop'a teslim edilip parasının tahsil edilmesi gerekiyordu, çünkü daha sonra kullandıkları parçaların ödemesi yapılacaktı. Bulabildikleri herkesi yardıma çağırdılar – Jobs'la Wozniak, artı Daniel Kottke, eski kız arkadaşı Elizabeth Holmes (katıldığı tarikattan ayrılmıştı) ve Jobs'ın hamile kız kardeşi Patty birlikte çalıştılar. Patty'nin boşalttığı yatak odasında, ayrıca mutfak masasında ve garajda çalıştılar. Mücevherat dersi almış olan Holmes'a çipleri lehimleme görevi verildi. "Çoğunu iyi lehimledim, ama birkaçına lehim bulaştırdım," diyor. Jobs bundan

hoşlanmadı. “Ziyan edecek çipimiz yok,” diye azarladı ve haklıydı. Holmes’u mutfak masasına, hesap kitap işleriyle uğraşmaya gönderip lehimleme işini bizzat yaptı. Devre kartlarını tamamlayınca Wozniak’a veriyorlardı. “Tamamlanmış devreleri televizyon ve klavyeye bağlayıp, çalışıp çalışmadıklarını kontrol ediyordum,” diyor. “Çalışanları bir kutuya koyuyordum. Çalışmayanlarınsa hangi pinlerinin sokete oturmadığını buluyordum.”

Paul Jobs ise yan mesleği olan eski araba tamirciliğine ara verdi, Apple kadrosu bütün garajı kullanabilsin diye. Garaja eski ve uzun bir çalışma tezgâhı getirdi, yeni yaptığı alçı panele bilgisayarın şematiğini astı ve depo niyetine kullanılacak dolaplar getirip çekmecelerine bileşenlerin isimlerini etiketledi. Ayrıca ısı lambalı bir ısıtma kutusu yaptı, bilgisayar kartları geceleri yüksek ısıda bırakılıp test edilebilsin diye. Sinirler gerildiğinde, ki Steve Jobs’ın bulunduğu bir ortamda normaldi bu, babası ortalığı az çok sakinleştiriyordu. “Hayrola?” diyordu. “Kıçına kuştüyü mü kaçtı?” Bunların karşılığında, arada sırada bir futbol maçının sonunu izlemek için televizyonu geri istiyordu, çünkü evdeki tek televizyondu o. Jobs’la Kottke bu molaların bazılarında dışarı çıkıp bahçede gitar çalıyorlardı.

Annesi evinin büyük bölümünün oğlunun makine parçaları ve misafirleri tarafından işgal edilmesine aldırmıyordu, ama onun giderek tuhaflaşan diyetlerinden rahatsız oluyordu. “Onun yeni beslenme takıntılarını duydukça gözlerini deviriyordu,” diye anımsıyor Holmes. “Onun sağlıklı olmasını istiyordu o kadar, Jobs ise ‘Ben frutaryenim, bakirelerin ay ışığında topladığı yapraklardan başka bir şey yemem,’ gibi laflar ediyordu.”

Tamamlanan bir düzine devre kartının Wozniak tarafından onaylanmasından sonra Jobs onları Byte Shop’a götürdü. Terrell biraz şaşırdı. Güç kaynağı, kasa, monitör ve klavye yoktu. Daha tamamlanmış bir ürün beklemişti. Ama Jobs onu bakışlarıyla sindirmeyi başardı ve adam malları teslim alıp ödeme yapmayı kabul etti.

Otuz gün sonra, Apple kâr etmenin eşiğine gelmişti. “Kartları tahminimden ucuza mal ettik, çünkü parçaları ucuza aldım,” diye anımsıyordu Jobs. “Dolayısıyla Byte Shop’a yaptığımız satıştan neredeyse

yüzde yüz kâr ettik.” Artık geri kalan elli taneyi arkadaşlarına ve Homebrew’deki yoldaşlarına satıp daha fazla kâr edebilirlerdi.

Elizabeth Holmes şirketin resmi muhasebecisi oldu; saati 4 dolardan kısmi zamanlı çalışıyordu, haftada bir gün San Francisco’dan arabayla gelip Jobs’ın çek defterini bir muhasebe defterine aktarmanın yolunu bulmaya çabalıyordu. Gerçek bir şirket gibi görünsünler diye Jobs telesekreter servisi kiralamıştı; mesajlar Jobs’ın annesinin telefonuna okunuyordu. Ron Wayne, Victoria dönemi kurgu eserlerinin illüstrasyonlarındaki abartılı tarama stilini kullanarak bir logo çizdi; logoda Newton bir ağacın altında oturuyordu ve çerçevede Wordsworth’ün şu sözü vardı: “Düşüncenin tuhaf denizlerinde tek başına sonsuza dek gezinen bir zihin.” Oldukça tuhaf bir mottoydu bu, Apple Computer’dan çok Ron Wayne’in kendisine uyuyordu. Belki de şairin Fransız devrimini başlatanlarla ilgili sözü daha uygun bir seçim olurdu: “O şafakta yaşıyor olmak büyük mutluluktu / Ama genç olmak cennetin ta kendisiydi!” Wozniak’ın sonradan dediği gibi: “Gelmiş geçmiş en büyük devrimin parçası olduğumuzu düşünüyordum. Buna çok seviniyordum.”

Woz makinenin bir sonraki versiyonunu düşünmeye başlamıştı bile, bu yüzden ellerindeki modele Apple I adını verdiler. Jobs’la Woz, Camino Real’daki elektronik dükkânlarını gezerek ürünlerini satmaya çalıştılar. Byte Shop’a sattıkları elli tanenin ve arkadaşlarına sattıkları neredeyse elli tanenin yanı sıra, perakendeci dükkânlar için de yüz tane üretiyorlardı. Dürtülerinin farklı olması şaşırtıcı değildi: Wozniak onları maliyetine satmak istiyordu, Jobs ise ciddi kâr sağlamak istiyordu. Jobs baskın çıktı. Seçtiği perakende fiyatı, kartları yapmanın maliyetinin neredeyse üç katıydı ve Terrell’la diğer dükkânların ödediği toptan fiyattan, 500 dolardan %33 yüksekti. Seçtiği fiyat 666,66 dolardı. “Yinelenen rakamlardan hep hoşlanmışımdır,” diyor Wozniak. “Fıkra hattımın numarası 256-6666’ydı.” İfşalar Kitabı’nda 666’nın “şeytanın sayısı” olarak geçtiğini ikisi de bilmiyordu, ama kısa sürede şikayetler almaya başladılar, özellikle de o senenin hit filmi olan *The Omen*’de bu sayıya yer verildikten sonra. (2010’da, orijinal Apple I bilgisayarlardan biri Christie’s’teki açık arttırmada 213.000 dolara satıldı.)

Yeni makineyle ilgili ilk yazı, artık yayınlanmayan hobi dergisi *Interface*'in Temmuz 1976 sayısında çıktı. Jobs'la arkadaşları hâlâ bilgisayarları onun evinde elde üretseler de, yazıda ondan "Pazarlama Müdürü" ve "Atari'nin eski özel danışmanı" olarak bahsediliyordu. Böylece Apple gerçek bir şirket gibi görünüyordu. "Steve bu genç endüstriyi yakından takip etmek için birçok bilgisayar kulübüyle temas halinde," deniyordu yazıda ve ondan şu alıntı yapılıyordu: "Onların ihtiyaçlarını, hislerini ve motivasyonlarını anlayabilirsek onlara istedikleri şeyleri verebiliriz."

Artık Altair'den başka rakipleri de vardı, özellikle de IMSAI 8080 ve Processor Technology Şirketi'nin SOL-20'si. Bu ikincisi Homebrew Bilgisayar Kulübü'nün üyesi olan Lee Felsenstein'la Gordon French tarafından tasarlanmıştı. 1976'nın bir hafta sonunda, İşçi Bayramı'nda hepsi ürünlerini sergilemeye fırsat buldular; Jobs'la Wozniak o gün Atlantic City, N.J.'nin eski bir otelinde ilki düzenlenecek olan yıllık Kişisel Bilgisayar Fuarı'na katılmak için bir TWA uçağıyla Philadelphia'ya gittiler; bir puro kutusuna Apple I'i, bir başkasınaysa Woz'un üstünde çalıştığı yeni modelin prototipini koymuşlardı. Arkalarında oturan Felsenstein, Apple I'i görünce "hiç etkileyici olmadığını" söyledi. Wozniak arkasında yapılan konuşmalardan huzursuz oldu. "İş adamı gibi konuştuklarını duyabiliyorduk," diye anımsıyor; "hiç duymadığımız kısaltmalar kullanıyorlardı."

Wozniak zamanının çoğunu otel odasında, yeni prototipinin rötuşlarını yapmakla geçirdi. Sergi salonunun arkasına yakın bir yerde Apple'a ayrılan standda duramayacak kadar çekingendi. Daniel Kottke Manhattan'dan trenle gelmişti (artık oradaki Columbia Üniversitesi'nde okuyordu) ve o standda dururken Jobs etrafta gezinip rakiplerini inceledi. Gördüklerini etkileyici bulmadı. Wozniak'ın en iyi devre mühendisi olduğuna ve Apple I'in işlevsellik açısından diğer ürünlerden üstün olduğuna (ve selefinin de mutlaka öyle olacağına) kanaat getirdi. Ancak SOL-20 daha güzel görünüyordu. Şık bir metal kasasıyla bir klavyesi vardı ve yanında bir güç kaynağıyla kablolar veriliyordu. Yetişkinler tarafından üretilmiş gibi görünüyordu. Apple I ise yaratıcıları kadar kılıksızdı.

6. Bölüm

Apple II

Yeni Bir Çağın Başlangıcı



Entegre Bir Paket

Jobs Kişisel Bilgisayar Fuarı'nda gezinirken, Byte Shop'ın sahibi Paul Terrell'ın haklı olduğunu anladı: Kişisel bilgisayarların komple paket halinde sunulması gerekiyordu. Bir sonraki Apple'ın muhteşem bir kasaya ve gömme klavyeye sahip olması, aynı zamanda güç kaynağından yazılıma ve monitöre dek entegre olması gerektiğine karar verdi. "İlk tamamen entegre paketi yaratmak istiyordum," diye anımsıyordu. "Hedef kitlemiz kendi bilgisayarlarını toplamayı seven, transformatör ve klavye satın almayı bilen bir avuç amatör değildi artık. Onların bir tanesine karşılık, makinenin kullanıma hazır olmasını isteyecek bin kişi vardı."

Wozniak 1976'nın o hafta sonunda, İşçi Bayramı'nda, otel odalarında, Jobs'ın kendilerini bu yeni seviyeye çıkaracağını umduğu yeni makinenin – adı Apple II olacaktı– prototipinin üstünde çalıştı. Prototipi sadece bir kez dışarı çıkardılar, gecenin geç bir vaktinde, konferans salonlarından birindeki renkli projeksiyon televizyonuna bağlayıp test etmek için. Wozniak makinenin çiplerine renk ürettirmenin dahice bir yolunu keşfetmişti ve beyazperdeye benzer bir ekrana projektörle görüntü veren tipte

televizyonlarda işe yarayıp yaramayacağını görmek istiyordu. “Projektörün renk devrelerinin renk yöntemimle uyumlu olmayabileceğini düşündüm,” diye anımsıyor. Klavyesinin tuşlarına basınca, salonun diğer tarafındaki ekranda renkli çizgiler ve girdaplar belirdi. O gece, bu ilk Apple II’yi onların dışında gören tek kişi otel teknisyeniydi. Bütün makinelere baktığını ve bunu alacağını söyledi.

Tam donanımlı Apple II’yi üretmek epey masraflı olacaktı, bu yüzden haklarını daha büyük bir şirkete satmayı düşündüler. Jobs Al Alcorn’a gitti ve bilgisayarı Atari’nin yöneticilerine tanıtma fırsatı istedi. Şirketin başkanı Joe Keenan’la görüşme ayarladı; Keenan Alcorn’la Bushnell’den çok daha muhafazakârdı. “Steve onu ikna etmek için odasına girdi, ama Joe ona katlanamadı,” diye anımsıyordu Alcorn. “Steve’in hijyensizliğinden hoşlanmadı.” Jobs yalınayaktı ve bir ara ayaklarını masaya koydu. “Bu zımbırtıyı almayacağız,” diye bağırdı Keenan, “ayrıca ayaklarını masamdan çek!” Alcorn “Evet. Bu kapı kapandı,” diye düşündüğünü anımsıyordu.

Eylül’de Commodore bilgisayar şirketinden Chuck Peddle bir demonstrasyon için Jobs’ın evine geldi. “Steve’in garajını gün ışığına açmıştık ve Peddle geldi; üstünde bir takım elbiseyle kovboy şapkası vardı,” diye hatırlıyor Wozniak. Peddle Apple II’ye bayıldı ve birkaç hafta sonra Commodore’un genel merkezinde üst düzey yöneticilere bir sunum yapılmasını ayarladı. “İsterseniz bizi birkaç yüz bin dolara satın alın,” dedi Jobs oraya vardıklarında. Wozniak bu “gülünç” teklif karşısında afalladığını anımsıyor, ama Jobs ısrarcıydı. Commodore yöneticileri birkaç gün sonra aradılar ve kendi makinelerini üretmenin daha ucuza geleceğine karar verdiklerini söylediler. Jobs sinirlenmedi. Commodore’u araştırmıştı ve kötü yönetildiğine karar vermişti. Wozniak kaçan paraya yanmadı, ama şirketin dokuz ay sonra Commodore PET’i çıkarması mühendis yönünü kızdırdı. “Midem bulandı,” dedi. “Aceleye getirip cidden berbat bir ürün çıkardılar. Oysa Apple onların olabilirdi.”

Commodore’la flörtleri, Jobs’la Wozniak’ın arasındaki potansiyel bir sürtüşmeyi yüzeye çıkarmıştı: Apple’a katkıları ve elde etmeleri gereken kazanç gerçekten eşit miydi? Mühendisleri girişimcilerden ve pazarlamacılardan üstün tutan Jerry Wozniak, paranın çoğunu oğlunun alması gerektiği kanısındaydı. Evine gelen Jobs’la bizzat konuştu. “Sen bir

bok hak etmiyorsun," dedi Jobs'a. "Hiçbir şey ürettiğin yok." Jobs ağlamaya başladı, ki sıra dışı değildi bu. Duygularını kontrol etmekte asla başarılı olamamıştı ve olmayacaktı. Jobs, Steve Wozniak'a ortaklıklarını bitirmeye hazır olduğunu söyledi. "Yarı yarıya bölüşmeyeceksek," dedi arkadaşına, "hepsi senin olsun." Ama Wozniak aralarındaki simbiyozu babasından daha iyi anlıyordu. Jobs olmasa kendisi hâlâ Homebrew toplantılarında, arka tarafta devre kartı şematiklerini bedavaya dağıtıyor olacaktı belki de. Onun teknolojik dehasını kârlı bir işe dönüştüren Jobs'tı, Mavi Kutu meselesinde olduğu gibi. Ortaklıklarının sürmesi gerektiğinde hemfikirdi.

Akıllıca bir seçimdi bu. Apple II'nin başarılı olması için Wozniak'ın muhteşem devre tasarımı yeterli değildi. Tasarımın paket haline getirilip tamamen entegre bir tüketim malına dönüştürülmesi gerekiyordu ve bu Jobs'ın işiydi.

Jobs işe eski ortağı Ron Wayne'den bir kasa tasarlamasını istemekle başladı. "Beş parasız olduklarını düşündüğümden, kalıp sistemi gerektirmeyen ve standart bir demirci atölyesinde yapılabilecek bir şey tasarladım." Tasarımında metal kayışlarla tutturulan bir pleksiglas kutu ve klavyenin üstüne örtülebilen bir kapak vardı.

Jobs bu tasarımı beğenmedi. Sade ve zarif bir tasarım istiyordu; böylece Apple'ın diğer ağır, gri, metal kasalı makinelerden farklı olacağını umuyordu. Macy's'deki ev aletleri reyonunu gezerken Cuisinart mutfak robotları gözüne ilişince dökme plastikten yapılma hafif, şık bir kasa istediğine karar verdi. Bir Homebrew toplantısında, yerel bir danışman olan Jerry Manock'a böyle bir tasarım karşılığında 1.500 dolar önerdi. Jobs'ın görünüşünü pek güven verici bulmayan Manock parayı peşin istedi. Jobs bunu reddetti, ama Manock işi yine de kabul etti. Birkaç hafta sonra derli toplu, dostanelik yayan, sade, köpük kalıplı bir plastik kasa üretti. Jobs kasayı çok beğendi.

Sırada güç kaynağı vardı. Wozniak gibi dijital teknoloji meraklıları öyle analog ve bayağı şeylerle pek ilgilenmezlerdi, ama Jobs bunun kritik bir parça olduğuna karar verdi. Fan gerektirmeden güç sağlayacak bir şey istiyordu özellikle –tüm kariyeri boyunca istedi–. Bilgisayarların içindeki

fanlar Zen’e uymazdı. Dikkat dağıtırlardı. Jobs Atari’ye uğrayıp, eski tarz elektrik mühendisliğinden anlayan Alcorn’a danıştı. “Al beni Rod Holt adlı bir dahiye yönlendirdi; adam bir sürü evlilik geçirmiş, her konuda uzman olan, zincirleme sigara içen bir Marksist’ti,” diye anımsıyordu Jobs. Manock ve diğerleri gibi Holt da Jobs’la tanışınca ondan pek etkilenmedi. “Ben pahalıyımdır,” dedi Holt. Adamın buna değer olduğunu düşünen Jobs paranın sorun olmadığını söyledi. “Kanıma girdi,” dedi, sonunda Apple’da tam gün çalışmaya başlayan Holt.

Holt sıradan bir lineer güç kaynağı yerine, osiloskop gibi cihazlarda kullanılan türden anahtarlamalı (switch mode) bir kaynak yaptı. Yani akımı saniyede altmış kez değil binlerce kez açıp kesiyordu, böylece elektriği çok daha az süre boyunca depoladığı için daha az ısı yayıyordu. “O anahtarlamalı güç kaynağı, Apple II’nin ana kartı (logic board) kadar çığır açıcıydı,” dedi Jobs sonradan. “Tarih kitaplarında maalesef Rod’un bu başarısından pek bahsedilmiyor, oysa bahsedilmeli. Artık bütün bilgisayarlarda anahtarlamalı güç kaynakları kullanılıyor ve hepsi Rod’un tasarımından kopya çektiler.” Wozniak dehasına karşın böyle bir şeyi kotaramazdı. “Anahtarlamalı güç kaynağı konusunda neredeyse hiçbir şey bilmiyordum,” diyor.

Jobs’ın babası ona kusursuzluk arayışında olan birinin görünmeyen parçaların bile işçiliğine özen göstermesi gerektiğini öğretmişti. Jobs bu ilkeyi Apple II’nin içindeki devre kartının tasarımına uyguladı. İlk tasarımı reddetti, çünkü hatları yeterince düz değildi.

Bu kusursuzluk tutkusu Jobs’ın kontrol etme içgüdüsünü dizginsiz bırakmasına yol açtı. Hackerlar ve amatörlerin çoğu bilgisayarlarını kişiselleştirmeyi, modifiye etmeyi ve onlara çeşitli cihazlar bağlamayı seviyorlardı. Jobs’a göreyse bu, rahat bir kullanıcı deneyimi için tehditti. Temelde hacker olan Wozniak buna katılmıyordu. Apple II’ye sekiz slot koymak istiyordu, kullanıcılar isterlerse daha küçük devre kartlarını ve çevre birimleri bağlayabilsinler diye. Jobs sadece iki slot olmasında diretiyordu; biri yazıcı, diğeriyse modem için olacaktı. “Normalde gayet yumuşak başlı biriyimdir, ama bu sefer ona ‘İstediğin buysa git kendine başka bir bilgisayar bul,’ dedim,” diye anımsıyordu Wozniak. “Benim gibi insanların herhangi bir bilgisayara bağlayacak bir şeyleri eninde sonunda

bulacaklarını biliyordum.” Wozniak bu sefer tartışmayı kazandı, ama gücünün azaldığını hissedebiliyordu. “O zamanlar öyle davranabilecek durumdaydım. Hep öyle gitmeyecekti.”

Mike Markkula

Bütün bunlar için para gerekiyordu. “Bu plastik kasanın maliyeti 100.000 dolar civarında olacaktı,” dedi Jobs. “Toplam üretim maliyeti bile tek başına 200.000 doları bulacaktı.” Yine Nolan Bushnell’e gitti, bu sefer onu biraz para koyup azınlık hisseleri almaya ikna etmek için. “Bana 50.000 dolar karşılığında şirketin üçte birini vereceğini söyledi,” diyor Bushnell. “Çok akıllıydım ya, o yüzden hayır dedim. Şimdi düşününce eğlenceli geliyor, ağlamadığım zamanlarda.”

Bushnell Jobs’a önemli bir risk sermayesi şirketi olan Sequoia Capital’in kurucusunu, eskiden National Semiconductor şirketinde pazarlama müdürlüğü yapmış dobra bir adam olan Don Valentine’ı denemesini söyledi. Valentine Jobs’ın garajına Mercedes’le geldi; üstünde mavi takım elbise, gömlek ve çizgili ipek kravat vardı. Bushnell Valentine’in görüşmeden hemen sonra arayıp şaka yollu konuşarak “Beni niye o insanlıktan çıkmışların arasına gönderdin?” diye sorduğunu hatırlıyor. Valentine öyle dediğini pek hatırlamadığını söylese de, Jobs’ın tuhaf göründüğünü ve koktuğunu düşündüğünü itiraf ediyor. “Steve karşıkültür abidesi olmaya çalışıyordu,” diye anımsıyordu Valentine. “Pis sakallıydı, bir deri bir kemikti ve Ho Çi Minh’e benziyordu.”

Ama Valentine’in önde gelen bir Silikon Vadisi yatırımcısı olmasının sebebi, insanları dış görünüşleriyle yargılaması değildi. Onun asıl canını sıkan şey, Jobs’ın pazarlamacılıktan hiç anlamıyor olması ve ürünleri elektronik dükkânlarına elden dağıtmaktan memnun gibi görünmesiydi. “Sizi finanse etmemi istiyorsanız,” dedi Valentine ona, “pazarlamayla dağıtımdan anlayan ve bir iş planı hazırlayabilecek en az bir ortağınızın olması gerek.” Jobs başka insanların tavsiyelerine ya sinirlenerek ya da heveslenerek karşılık verirdi. Valentine’in karşısında ikinci tepkiyi gösterdi. “Bana üç isim öner,” diye karşılık verdi. Valentine bunu yaptı, Jobs adamlarla tanıştı ve birini seçti – Mike Markkula adlı bir adamı (Markkula sonraki yirmi yılda Apple’da kritik bir rol üstlenecekti).

Markkula henüz 33 yaşındaydı, ama Fairchild'da ve ardından Intel'de çalıştıktan sonra emekli olmuştu bile; o çip üreticisi halka açılınca hisse senedi opsiyonlarından milyonlar kazanmıştı. İhtiyatlı ve kurnaz bir adamdı, lisede jimnastikle uğraşmış biri olarak kararlı davranabiliyordu ve fiyatlandırma stratejileri, dağıtım ağları, pazarlama ve finans konularında uzmandı. Biraz içe kapanık olmasına karşın, yeni kazandığı servetinin tadını çıkarırken gayet gösterişli birine dönüşüyordu. Tahoe Gölü'nde kendine bir ev yaptırdı, ardından da Woodside tepelerinde dev bir malikâne yaptırdı. Jobs'ın garajına ilk gelişinde Valentine gibi siyah bir Mercedes değil ışıl ışıl, altın sarısı, üstü açılır bir Corvette kullanıyordu. "Garaja vardığımda Woz çalışma tezgâhındaydı ve hemen Apple II'yi gösterdi," diye anımsıyordu Markkula. "İki adamın da saç tıraşına ihtiyaçları olduğunu görmezden gelerek, o çalışma tezgâhının üstünde duran şeyden büyülendim. Sonuçta saç tıraşı zor bir şey değildir."

Jobs, Markkula'dan hemen hoşlandı. "Kısa boyluydu ve Intel'in pazarlama bölümünün başına onu getirmemişlerdi, bu yüzden kendini kanıtlamak istiyordu sanırım." Ayrıca onu düzgün, dürüst bir insan olarak gördü. "Eline kazık atma fırsatı geçse bile bunu yapmayacağı belliydi, yapmazdı. Gerçekten ahlâklı bir insandı." Wozniak da aynı ölçüde etkilenmişti. "Onun hayatımda gördüğüm en hoş insan olduğunu düşündüm," diyor. "Daha da iyisi, ürünümüzü beğendi!"

Markkula Jobs'a birlikte bir iş planı hazırlamalarını önerdi. "Plan iyi giderse yatırım yaparım," dedi Markkula, "gitmezse de beni birkaç hafta bedava çalıştırmış olursunuz." Jobs akşamları Markkula'nın evine gitmeye, projeler üretmeye ve sabahlara kadar sohbet etmeye başladı. "Kaç evde kişisel bilgisayar bulunacağı gibi konularda bir sürü tahmin yürütüyorduk ve bazen sabahın dördüne kadar oturuyorduk," diye anımsıyordu Jobs. Sonunda planın çoğunu Markkula yazdı. "Steve bir dahaki sefere sana şu bölümü getiririm diyordu ama genellikle getirmiyordu, bu yüzden sonunda ben yazıyordum."

Markkula'nın planı hobici pazarının ötesine geçmeye yönelikti. "Bilgisayarı sıradan insanların sıradan evlerine sokmaktan, bilgisayarda favori yemek tariflerini saklamak ve bütçe tutmak gibi şeyler yapmaktan bahsediyordu," diye anımsıyor Wozniak. Markkula çılgınca bir tahminde

bulundu: “İki sene içinde bir *Fortune* 500 şirketi olacağız,” dedi. “Bir endüstri başlatıyoruz. On yılda bir olur bu.” Apple’ın *Fortune* 500 listesine girmesi yedi sene alacaktı, ama Markkula’nın tahmini temelde doğru çıktı.

Markkula şirketin üçte bir hissesi karşılığında 250.000 dolara kadar para yatırmayı teklif etti. Apple anonimleşecekti ve Markkula’nın, Jobs’ın ve Wozniak’ın her biri şirketin %26’lık hissesine sahip olacaktı. Hisselerin geri kalanıysa müstakbel yatırımcıları çekmeye ayrılacaktı. Üçü Markkula’nın yüzme havuzunun yanındaki soyunma odasında el sıkıştılar. “Mike’ın o 250.000 doları bir daha göreceğini sanmıyordum ve bu riske girmesinden etkilenmiştim,” diye anımsıyordu Jobs.

Şimdi Wozniak’ı şirkette tam gün çalışmaya ikna etmek gerekiyordu. “Bir yandan burada çalışıp, bir yandan da HP’deki güvenli işime devam etsem olmaz mı?” diye sordu. Markkula bunun verimli olmayacağını söyledi ve ona karar vermesi için birkaç gün tanıdı. “İnsanları ve yaptıklarını kontrol etmemin bekleneceği bir şirkette çalışmaya başlamak cazip gelmiyordu, kendime hiç güvenmiyordum,” diye anımsıyordu Wozniak. “Otoriter biri olmamaya çok önceden karar vermiştim.” Bu yüzden Markkula’nın soyunma odasına gidip ona HP’den ayrılmayacağını bildirdi.

Markkula omuz silkip tamam dedi. Ama Jobs çok sinirlendi. Wozniak’ı arayıp dil döktü. Arkadaşlarını onu ikna etmeleri için araya soktu. Bağırdı, çağırdı ve birkaç sinir krizi geçirdi. Hatta Wozniak’ın ailesinin evine gitti ve Jerry Wozniak’tan hüngür hüngür ağlayarak yardım istedi. Apple II’den iyi para kazanılabileceğini artık fark etmiş olan Jerry Wozniak, Jobs’ın tarafını tuttu. “İşyerindeyken beni arıyorlardı, babam, annem, kardeşim ve çeşitli arkadaşlar,” diyor Wozniak. “Hepsi de bana hata yaptığımı söylüyorlardı.” Bütün bunlar işe yaramadı. Sonra Allen Baum –Homestead Lisesi Buck Fry Kulübü’nden arkadaşlarıydı– aradı. “Cidden yapmalısın,” dedi. Apple’da tam gün çalışmanın yöneticilik yapması veya mühendislikten vazgeçmesi anlamına gelmeyeceğini söyledi. “Tam da bunu duymaya ihtiyacım vardı,” diyor Wozniak. “Organizasyon şemasının dibinde, mühendis olarak kalabilirdim.” Jobs’ı aradı ve artık hazır olduğunu söyledi.

Yeni şirket –Apple Computer Co.– 3 Ocak 1977’de resmen kuruldu ve dokuz ay önce Jobs’la Wozniak’ın kurduğu eski ortaklığı satın aldı. Bu pek

az kişinin dikkatini çekti. O ay üyeleri arasında anket düzenleyen Homebrew, kişisel bilgisayar kullanan 181 kişiden sadece altısında Apple bulunduğunu keşfetti. Ancak Jobs, Apple II'nin bu durumu değiştireceğine emindi.

Markkula Jobs için baba figürü olacaktı. Jobs'ın üvey babası gibi o da Jobs'ın güçlü iradesine boyun eğecekti ve sonunda biyolojik babası gibi onu terk edecekti. "Markkula Steve'in babası gibiydi," diyor risk sermayedarı Arthur Rock. Markkula Jobs'a pazarlama ve satış öğretmeye başladı. "Mike beni cidden himayesine aldı," diyor Jobs. "Değerlerimiz epey ortaktı. Bir şirketi zengin olmak için kurmamak gerektiğini vurguluyordu. Hedef inandığın şeyi yapmak ve kalıcı bir şirket kurmak olmalıydı."

Markkula ilkelerini "Apple Pazarlama Felsefesi" adlı tek sayfalık bir yazıya döktü; bu yazıda üç husus vurgulanıyordu. Birincisi *empatiydi*, müşterinin hisleriyle yakın bağlantı kurmaktı. "Onların ihtiyaçlarını diğer şirketlerden daha iyi anlayacağız." İkincisi *odaklanmaktı*. "Yapmak istediklerimizi iyi yapmak için bütün önemsiz fırsatları elemeliyiz."

Üçüncü ve en az diğerleri kadar önemli ilkeyeyse tuhaf bir isim, *yükleme* ismi verilmişti. "En iyi ürüne, birinci sınıf kaliteye, en faydalı yazılıma vs. sahip olabiliriz; ama bunları üstünkörü sunarsak değersiz görünürler; onları yaratıcı, profesyonel bir şekilde sunarsak, istenen nitelikleri onlara *yüklemiş* oluruz."

Jobs kariyerinin geri kalanı boyunca pazarlamayla, imajla ve hatta ambalajlamanın ayrıntılarıyla bazen saplantılı bir şekilde ilgilenecekti. "Bir iPhone ya da iPad kutusunu açtığında, o dokunsal deneyimin ürün algını etkilemesini istiyoruz," dedi. "Bana bunu Mike öğretti."

Regis McKenna

Bu süreçte ilk adım vadinin önde gelen reklamcısı Regis McKenna'nın Apple için çalışmasını sağlamaktı. McKenna Pittsburghlü geniş bir işçi sınıfı ailesinden gelmeydi ve soğukkanlılığını, sertliğini güleryüzlülüğüyle gizliyordu. Üniversiteden terkti, Fairchild'da ve National Semiconductor'da çalıştıktan sonra kendi halkla ilişkiler ve reklam şirketini kurmuştu.

Uzmanlık alanları, tanıdığı gazetecilerin müşterileriyle röportaj yapmasını sağlamak ve mikroçip gibi ürünler için marka farkındalığını arttırıcı, akılda kalıcı reklam kampanyaları hazırlamaktı. Bu kampanyalardan biri, Intel için hazırladığı bir dizi renkli dergi reklamıydı; bunlarda alışıldık, sıkıcı performans çizelgeleri yerine yarış arabaları ve poker çipleri vardı. Bunlar Jobs'ın dikkatini çekti. Intel'i arayıp bu reklamların yaratıcısını sordu. "Regis McKenna," yanıtını aldı. "Onlara Regis McKenna nedir diye sorduğumda," diye anımsıyordu Jobs, "bir insan dediler." Jobs McKenna'ya telefonla ulaşamadı. Onu muhasebe müdürü Frank Burge'e yönlendirdiler ve adam onu başından savmaya çalıştı. Jobs neredeyse her gün aradı.

Burge sonunda Jobs'ın garajına gelmeyi kabul ettiğinde "Tanrım, bu herif cidden bayıcı olmalı. Bu şaklabana kabalık etmeden ne kadar dayanabilirim acaba?" diye düşündüğünü anımsıyor. Sonra karşısında yıkanmamış, kılıksız Jobs'ı bulunca iki şeyi fark etti. "Birincisi inanılmayacak kadar zeki bir genç adamdı. İkincisi söylediklerinin ellide birini bile anlamıyordum."

Dolayısıyla Jobs'la Wozniak, kartvizitinde muzipçe "Regis McKenna, bizzat kendisi" yazılı olan kişiyle görüşmeye davet edildiler. Bu sefer normalde çekingen olan Wozniak huysuzluk etti. McKenna, Wozniak'ın Apple hakkında yazdığı bir yazıya göz attı ve fazla teknik olduğunu, renklendirilmesi gerektiğini söyledi. "Halkla ilişkilerden kimse yazıma dokunmasın, istemiyorum," diye tersledi Wozniak. McKenna onlara ofisini terk etmelerinin zamanının geldiğini söyledi. "Ama hemen ardından Steve beni aradı ve tekrar görüşmek istediğini söyledi," diyor McKenna. "Bu sefer Woz'suz geldi ve iyi anlaştık."

McKenna ekibine Apple II broşürleri hazırlamalarını söyledi. Her şeyden önce Ron Wayne'in fazla taramalı, Victoria tarzı, gravür stili logosunu değiştirmeleri gerekiyordu, çünkü McKenna'nın renkli ve muzip reklamcılık stiline uymuyordu. Dolayısıyla Rob Janoff adlı bir sanat direktörüne yeni bir tane hazırlaması söylendi. "Şirin olmasın," diye buyurdu Jobs. Janoff basit bir elma resminin iki versiyonunu çizdi; biri bütündü, diğerininse bir parçası ısırılmıştı. İlki kiraza benzediğinden Jobs ısırılmış olanı seçti. Ayrıca altı renkte şeritlerle bezeli bir versiyonu seçti (bu psikedelik renkler çimen yeşiliyle gök mavisinin arasında sıkışmışlardı), oysa bu logoyu basmanın maliyeti çok daha yüksekti.

McKenna broşürün tepesine genellikle Leonardo da Vinci'ye atfedilen ve ileride Jobs'ın tasarım felsefesinin temel ilkesi olacak bir özdeyiş koydu: "Sadelik sofistikeliğin doruğudur."

İlk Dramatik Tanıtım

Apple II'nin tanıtımının 1977 Nisanı'nda San Francisco'da düzenlenecek ilk West Coast Bilgisayar Fuarı'yla aynı zamana denk getirilmesi planlandı. Fuar Homebrew'ün gediklilerinden Jim Warren tarafından organize edilmişti ve Jobs haberi alır almaz hemen Apple'a bir stand ayırttı. Apple II'nin ilk tanıtımının dramatik olması için fuar salonunun en önünde bir yer istiyordu ve 5.000 dolar peşinat vererek Wozniak'ı afallattı. "Steve bunun büyük fırsatımız olduğuna karar vermişti," diyor Wozniak. "Muhteşem bir makinemiz ve muhteşem bir şirketimiz olduğunu dünyaya göstermeliydik."

Markkula'nın, özellikle yeni bir ürün tanıtılırken insanlarda kalıcı etki uyandırarak ürüne kalite "yüklenmesi" gerektiği tavsiyesinin uygulanışıydı bu. Jobs'ın Apple standına gösterdiği özen bunun yansımasıydı. Diğer sergiciler basit masalar getirmiş ve afiş panolarına ilanlar asmışlardı. Apple'ınsa siyah kadifeyle örtülü bir tezgâhı ve Janoff'un yeni logosunu taşıyan, arkadan aydınlatmalı, büyük bir pleksiglas paneli vardı. Tamamlanmış tüm Apple II'leri (üç taneydiler) sergiliyorlardı, ama ellerinde çok daha fazlası varmış izlenimi uyandırmak için boş kutuları üst üste koymuşlardı.

Jobs gelen bilgisayar kutularının üstündeki küçük lekeleri görünce küplere binmişti ve fuardan önce bir avuç çalışanına kutuları zımparalatıp cilalatmıştı. "Yükleme" meselesi öyle ileriye gitmişti ki, Jobs'la Wozniak kendilerine çekidüzen vermişlerdi. Markkula onları bir San Francisco terzisine gönderip üç parçalı takım elbiseler yaptırtmıştı; bu giysiler üzerlerinde komik duruyordu, smokin giymiş ergenler gibiydiler. "Markkula nasıl giyinmemiz, görünmemiz ve davranmamız gerektiğini açıkladı," diye anımsıyor Wozniak.

Bunca çabaya değdi. Bej kasalı Apple II sağlam ama dostane görünüyordu, diğer masalardaki sevimsiz metal kasalı makinelerin ve çıplak devre kartlarının tersine. Apple fuarda 300 sipariş aldı ve Jobs'ın tanıştığı,

Mizuşima Satoşi adlı bir Japon tekstilci Apple'ın Japonya'daki ilk bayisi oldu.

Ancak ele avuca sığmaz Wozniak'ın bazı eşek şakaları yapmasını ne şık giysiler, ne de Markkula'nın emirleri önleyebildi. Wozniak'ın sergilediği programlardan biri, insanların soyadlarından uyruklarını tahmin etmeye çalışıyor ve ardından bu uyruklara uygun etnik şakalar yapıyordu. Ayrıca "Zaltair" adlı yeni bir bilgisayarı tanıtan bir sahte broşür hazırlayıp dağıttı; broşürde reklamlardan kopyalanmış, "beş tekerlekli bir araba düşünün..." tarzı abartılı ifadeler vardı. Jobs bu şakaya kısa süreliğine kandı, hatta karşılaştırmalı çizelgede Apple II'nin Zaltair'den üstün görünmesinden gurur duydu. O şakayı kimin yaptığınıysa ancak altı yıl sonra öğrendi, Woz ona broşürün çerçeveli bir kopyasını doğumgünü armağanı olarak verince.

Mike Scott

Apple artık gerçek bir şirketti; bir düzine çalışanı ve kredi hesabı vardı ve müşterilerle tedarikçilerin yol açtığı gündelik baskılar hissediliyordu. Hatta şirket nihayet Jobs'ın garajından taşınmış ve Cupertino'daki Stevens Creek Bulvarı'nda – Jobs'la Wozniak'ın liseyi okudukları yerin bir buçuk kilometre kadar ötesinde kiralanan bir ofise yerleşmişti.

Jobs giderek artan sorumluluklarının stresini hissediyordu. Duygusal tepkilere meyilli ve küstah bir insan olmuştu hep. Atari'de tavırları yüzünden gece vardiyasına sürgün edilmişti, ama Apple'da bu mümkün değildi. "Giderek tiranlaştı ve eleştirilerinin dozu arttı," diyor Markkula. "İnsanlara 'Bu tasarım bok gibi görünüyor,' diyordu." Jobs özellikle Wozniak'ın genç yazılımcılarına, Randy Wigginton'la Chris Espinosa'ya sert davranıyordu. "Steve gelip yaptığım işe çabucak göz atıyordu ve bana boktan olmuş diyordu, işin ne olduğunu ve onu neden yaptığımı hiç bilmediği halde," dedi, o zamanlar liseyi yeni bitirmiş olan Wigginton.

Jobs'ın hijyen sorunu da vardı. Aksi yöndeki bütün kanıtlara rağmen, vegan diyetleri sayesinde deodorant kullanmasına ve düzenli yıkanmasına gerek kalmadığına inanıyordu hâlâ. "Onu resmen kapı dışarı edip git yıkan demek zorunda kalıyorduk," diyor Markkula. "Toplantılarda kirli ayaklarına bakıyorduk ister istemez." Jobs bazen stres atmak için ayaklarını klozete sokuyordu ve doğaldır ki bu huyu iş arkadaşlarına pek sevimli gelmiyordu.

Markkula tartışma çıksın istemediğinden, Jobs'ı dizginlemek için Mike Scott'ı başkan olarak devreye sokmaya karar verdi. Markkula'yla Scott 1967'de Fairchild'da aynı gün çalışmaya başlamışlardı, ofisleri yan yanaydı ve doğumgünleri aynıydı (her yıl birlikte kutluyorlardı). 1977 Şubatı'ndaki doğumgünlerinde (Scott 32 yaşına basmıştı) öğle yemeği yerlerken Markkula ona Apple'ın yeni başkanı olmasını teklif etti.

Scott kâğıt üstünde mükemmel bir seçim gibi görünüyordu. National Semiconductor'ın bir üretim hattını yönetiyordu ve mühendisliği çok iyi bilen bir idareci olması avantajdı. Ama bazı kişisel tuhaflıkları vardı. Aşırı kiloluydu, tikleri ve sağlık sorunları vardı ve öyle gergindi ki koridorlarda yumruklarını sıkarak yürüyordu. Ayrıca tartışmacı olabiliyordu. Jobs'ın karşısında bu iyi de olabilirdi, kötü de.

Wozniak Scott'ı işe alma fikrine hemen ısındı. Markkula gibi o da Jobs'ın yol açtığı sorunlarla uğraşmaktan nefret ediyordu. Jobs'ınsa bu konuda kararsızlığa düşmesi şaşırtıcı değildi. "Henüz 22 yaşındaydım ve gerçek bir şirketi yönetmeye hazır olmadığımı biliyordum," dedi. "Ama Apple bebeğimdi ve onu bırakmak istemiyordum." Dizginleri biraz olsun gevşetmek bile onun için acı vericiydi. Bu meseleyi Bob's Big Boy hamburgercisindeki (Woz'un favori mekânıydı) ve Good Earth restoranındaki (Jobs'ın favori mekânıydı) uzun öğle yemeklerinde adamakıllı düşündü. Sonunda gönülsüzce de olsa kabul etti.

Mike Scott'ın –Mike Markkula'yla karışmasın diye ona "Scotty" diyorlardı– temelde tek bir görevi vardı: Jobs'ı idare etmek. Bunu genellikle Jobs'ın yeğlediği toplantı modunda, yani birlikte yürüyüşe çıktıklarında yapıyordu. "Onunla yaptığım ilk yürüyüşte, daha sık yıkanmasını söyledim," diye anımsıyor Scott. "O da bunu bir şartla yapacağını, frutaryen diyet kitabını okumamı ve kilo vermekte kullanmayı düşünmemi söyledi." Scott o diyeti asla benimsemedi, çok kilo da vermedi; Jobs ise hijyen alışkanlıklarında ufak tefek değişiklikler yapmakla yetindi. "Steve haftada bir kez yıkanmakta ısrarlıydı, frutaryen diyeti yaptığı sürece bunun yeterli olduğunu söylüyordu," diyor Scott.

Jobs kontrol sahibi olmayı seviyordu ve otoriteden nefret ediyordu. Dolayısıyla başına yönetici olarak getirilen adamla sorun yaşaması

kaçınılmazdı, özellikle de Scott'ın onun iradesine boyun eğmeyen pek az kişiden biri olduğunu görmesinden sonra. "Steve'le aramdaki mesele kimin daha inatçı olabileceğiydi ve ben bu konuda gayet iyiydim," diyor Scott. "Steve sözünün dinlenmesini istiyordu ve tavrımdan hiç hoşlanmıyordu." Jobs'ın sonradan söylediği gibi: "Hayatımda en çok bağırdığım insan Scotty'dir."

Daha baştan personel yaka numaraları konusunda sorun çıktı. Scott Wozniak'a #1'i, Jobs'aysa #2'yi verdi. Jobs #1'i istedi elbette. "Bunu kabul etmedim, yoksa egosu tavan yapacaktı," diyor Scott. Jobs sinir krizi geçirdi, hatta ağladı. Sonunda bir çözüm önerdi. #0'ı alacaktı. Scott bunu kabul etti, ama Bank of America ücret bordrosu için pozitif tam sayı istiyordu, dolayısıyla Jobs #2'de kaldı.

Kişisel huysuzluğun ötesine geçen, daha temel bir anlaşmazlık da vardı. Bir restoranda tesadüfen tanışmalarından sonra Jobs'ın işe aldığı Jay Elliot, Jobs'ın en belirgin özelliğini şöyle tanımlıyor: "Ürüne, ürünün kusursuzluğuna duyduğu tutku saplantı boyutunda." Mike Scott ise pragmatizmi kusursuzluk tutkusuna yeğliyordu. Apple II'nin kasasının tasarımı birçok örnekten biriydi. Apple'ın plastik kasayı renklendirmekte kullandığı Pantone şirketinde 2.000'den fazla bej tonu vardı. "Steve hiçbirini beğenmedi," diyor Scott hayretle. "Farklı bir ton yaratmak istedi ve onu durdurmak zorunda kaldım." Kasanın tasarımında rötuş yapma vakti gelince Jobs köşelerin ne kadar yuvarlak olması gerektiği meselesine günlerce kafa yordu. "Ne kadar yuvarlak olacakları umurumda değildi," diyor Scott, "ben bir an önce karar verilmesini istiyordum." Mühendis masaları konusunda da tartıştılar. Scott standart gri masalar istiyordu; Jobs ise bembeyaz masalar sipariş etmekte ısrarlıydı. Sonunda Markkula'ya satın alma emrini Jobs'ın mı yoksa Scott'ın mı imzalamaya yetkili olduğunu sordular; Markkula Scott'ın tarafını tuttu. Jobs ayrıca Apple'ın müşterilere yaklaşımında da diğer şirketlerden farklı olmasında diretiyordu. Apple II'yle birlikte bir yıllık garanti verilmesini istiyordu. Scott bu talep karşısında afalladı; normalde 90 günlük garanti veriliyordu. Bu meseleyi tartışırlarken Jobs yine gözyaşlarına boğuldu. Sakinleşmek için otoparkta gezindiler ve Scott bu seferlik geri adım atmaya karar verdi.

Wozniak Jobs’ın tavırlarından iyice rahatsız olmaya başladı. “Steve insanlara fazla sert davranıyordu,” diyor. “Ben şirketimiz aile gibi olsun istiyordum, hep birlikte eğlenelim ve bütün kazancı paylaşalım istiyordum.” Jobs ise Wozniak’ın büyümemekte direttiği kanısındaydı. “Çok çocuksuydu,” dedi Jobs. “Muhteşem bir BASIC versiyonu yazdı, ama oturup da asıl ihtiyacımız olan kayan noktalı BASIC’i yazmadı bir türlü ve sonunda Microsoft’la anlaşmak zorunda kaldık. İşte odaklanamıyordu.”

Ama kişilik çatışmaları şimdilik idare edilebilir düzeydeydi ve bunun başlıca sebebi şirketin gayet başarılı olmasıydı. Çıkardığı dergilerle teknoloji dünyasında kanılara yön veren analist Ben Rose, Apple II’nin ateşli bir savunucusu oldu. Bağımsız bir yazılım şirketinin ürettiği, kişisel bilgisayarlara yönelik ilk tablolama ve kişisel finans programı olan VisiCalc bir süreliğine sadece Apple II’de bulunabiliyordu, dolayısıyla Apple II işletmelere ve ailelere cazip hale geldi. Şirket nüfuzlu, yeni yatırımcılar çekmeye başladı. Öncü risk sermayedarı Arthur Rock başta, Markkula Jobs’ı kendisine gönderdiğinde pek etkilenmemişti. “Hindistan’daki gurusunun yanından yeni gelmiş gibi görünüyordu,” diye anımsıyordu Rock, “ve öyle kokuyordu.” Ama Rock Apple II’yi araştırdıktan sonra yatırım yaptı ve yönetim kuruluna katıldı.

Sonraki on altı sene boyunca Apple II’nin çeşitli modelleri pazarlanacak ve yaklaşık altı milyon adet satılacaktı. Kişisel bilgisayar endüstrisinin gelişmesinde diğer tüm makinelerden daha etkili oldu. Wozniak yüzyılın tek başına yapılan en büyük icatlarından biri olan, takdire şayan devre kartı tasarımı ve ona yönelik işletim yazılımları sayesinde tarihe geçmeyi hak ediyor. Ama Wozniak’ın devre kartlarını güç kaynağından kasaya dek dostane bir pakete entegre eden kişi Jobs’tı. Ayrıca Wozniak’ın makinelerini üretip satan şirketi kurdu. Regis McKenna’nın sonradan dediği gibi: “Woz muhteşem bir makine tasarladı, ama Steve Jobs olmasa o makine bugün hobici dükkânlarında duruyor olurdu.” Yine de çoğu insana göre Apple II’nin yaratıcısı Wozniak’tı. Bu durum Jobs’ı bir sonraki büyük adımı atmaya, sahiplenebileceği bir başarı kazanmaya sevk edecekti.

7. Bölüm

Chrisann ve Lisa

Terk Edilen...

Jobs'ın liseden mezun olduğu senenin yazında bir kulübede birlikte yaşamalarından beri Chrisann Brennan onun hayatına ara ara girip çıkmıştı. Jobs 1974'te Hindistan'dan döndüğünde birlikte Robert Friedland'in çiftliğinde kalmışlardı. “Steve beni oraya davet etti; gençtik, rahattık ve özgürdük,” diye anımsıyordu Brennan. “Orada yüreğime dokunan bir enerji vardı.”

Los Altos'a geri döndüklerinde ilişkileri arkadaşlığa dönüştü büyük ölçüde. Jobs ailesinin evinde kalıyor ve Atari'de çalışıyordu; Brennan'ın küçük bir dairesi vardı ve Kobun Chino'nun Zen merkezinde epey zaman geçiriyordu. 1975 başında ortak bir arkadaşlarıyla, Greg Calhoun'la ilişki yaşamaya başladı. “Greg'le birlikteydi, ama bazen Steve'e geri dönüyordu,” diye iddia ediyordu Elizabeth Holmes. “Aslında hepimiz öyleydik. Kimin eli kimin cebinde belli değildi; sonuçta yetmişlerdeydik.”

Calhoun Jobs, Friedland, Kottke ve Holmes'la birlikte Reed'de okumuştu. Diğerleri gibi o da Doğu spiritüelizmine derinden merak saldı, Reed'den ayrıldı ve Friedland'in çiftliğine gitti. Çiftlikteki 2,5 metreye 6 metrelik bir tavuk kümesini, cüruf briketlerinin üstünde yükselterek ve içine bir uyku loftu inşa ederek küçük bir eve dönüştürdü ve oraya yerleşti. Brennan 1975 baharında tavuk kümesine, Calhoun'un yanına taşındı ve ertesi sene Hindistan'a gitmeye karar verdiler. Jobs'ın Calhoun'a yanına Brennan'ı almamasını tavsiye etmesine, onun ruhsal arayışını engelleyeceğini söylemesine karşın birlikte gittiler. “Steve'in Hindistan gezisinde yaşadıklarından öyle etkilenmiştim ki ben de oraya gitmek istiyordum,” dedi Brennan.

Onlarınki ciddi bir yolculuktu, 1976 Martı'nda başladı ve neredeyse bir yıl sürdü. Bir ara parasız kaldılar, bu yüzden Calhoun otostopla İran'a gidip

Tahran'da İngilizce öğretmenliği yaptı. Brennan Hindistan'da kaldı ve Calhoun'un öğretmenliği bırakmasından sonra otostop çekerek ortada, Afganistan'da buluştular. Dünya o zamanlar çok farklı bir yerdi.

Bir süre sonra araları açıldı ve Hindistan'dan ayrı ayrı döndüler. 1977 yazına gelindiğinde Brennan Los Altos'a geri dönmüştü; orada bir ara Kobun Chino'nun Zen merkezinin bahçesindeki bir çadırda kaldı. Jobs artık ailesinin evinden taşınmıştı ve Cupertino'daki bir banliyö çiftlik evini Daniel Kottke'yle birlikte ayda 600 dolara kiralamıştı. Rancho Suburbia adını verdikleri o evde özgür hippiler olarak tuhaf bir yaşam sürüyorlardı. "Dört yatak odalı bir evdi ve arada sırada yatak odalarından birini tuhaf tuhaf insanlara kiralıyorduk, hatta bir ara bir striptizciye kiraladık," diye anımsıyordu Jobs. Kottke Jobs'ın neden tek başına eve çıkmadığını anlayamıyordu, çünkü Jobs'ın bunu yapacak durumu vardı artık. "Bir oda arkadaşı istiyordu sanırım," dedi Kottke.

Brennan yakın zamanda Jobs'tan tekrar ayrılmış olsa da kısa sürede oraya taşındı. Böylece Fransız farslarını andıran bir hayat sürmeye başladılar. Evin iki büyük, iki küçük yatak odası vardı. Jobs'ın bunların en büyüğünde kalması şaşırtıcı değildi; Brennan ise (artık Steve'le birlikte olmadığından) diğer büyük yatak odasına yerleşti. "Ortadaki iki oda bebek odası gibiydi, ikisini de istemiyordum, bu yüzden oturma odasına taşınıp bir köpük yatakta yattım," dedi Kottke. Küçük odalardan birini meditasyon yapma ve LSD kullanım mekânına dönüştürdüler, tıpkı Reed'de kullandıkları tavan arası gibi. İçerisi Apple kutularının straforlarıyla doluydu. "Mahallenin çocukları geliyorlardı ve onları straforların üstüne atıyorduk, çok eğlenceliydi," dedi Kottke, "ama sonra Chrisann'in eve getirdiği kediler straforlara işedi, biz de straforları atmak zorunda kaldık."

Aynı evde yaşamanın Chrisann Brennan'la Jobs'ın fiziksel yakınlığını alevlendirdiği oluyordu ve Brennan birkaç ay sonra hamile kaldı. "Steve'le beş yıl boyunca aralıklı olarak ilişki yaşadıktan sonra hamile kaldım," dedi. "Nasıl birlikte olacağımızı da bilmiyorduk, nasıl ayrı yaşayacağımızı da." 1977'nin Şükran Günü'nde Greg Calhoun Colorado'dan otostop çekerek onları ziyarete gelince Brennan ona haberi verdi. "Steve'le ben tekrar sevgili olduk ve şimdi hamileyim, ama sürekli ayrılıp barışıyoruz ve ne yapacağımı bilmiyorum," dedi.

Calhoun Jobs'ın bu meseleyle hiç ilgilenmediğini fark etti. Hatta Jobs Calhoun'u onlarla birlikte kalmaya ve Apple'da çalışmaya ikna etmeye çalıştı. "Steve Chrisann'le ve hamileliğiyle ilgilenmiyordu," diye anımsıyordu Calhoun. "Çok sıcak davranırken bir anda kendini soyutlayabilen biriydi. İnsanı korkutacak kadar soğuk bir tarafı vardı."

Jobs bir meselenin dikkatini dağıtmasını istemiyorsa bazen onu görmezden gelirdi, irade gücüyle ortadan kaldırabilirmişçesine. Sadece başkalarının gerçekliğini değil, kendisininkini bile çarpıtabildiği oluyordu. Brennan'ın hamileliğini tamamen görmezden geldi. Hatta o çocuğun babası olduğuna bile emin olmadığını söylüyordu, Brennan'la yattığını kabul etse de. "Çocuğun benden olduğuna emin değildim, çünkü Brennan'ın sadece benimle yatmadığına gayet emindim," dedi bana sonradan. "Hamile kaldığı zaman çıkmıyorduk bile. Evimizde bir odası vardı o kadar." Brennan ise çocuğun babasının Jobs olduğuna emindi. O sırada Greg'le veya başka bir adamla birlikte olmamıştı.

Jobs kendini mi kandırıyordu, yoksa çocuğun babası olduğunu gerçekten bilmiyor muydu? "Sanırım beyninin o kısmına ulaşamadı veya sorumluluk sahibi olma fikrini benimseyemedi," diye yorumda bulundu Kottke. Elizabeth Holmes hemfikirdi. "Jobs baba olma ve olmama seçeneklerini tarttı ve ikincisine inanmaya karar verdi. Hayatı için başka planları vardı."

Evlilikten bahsedilmedi. "Onun evlenmek istediğim insan olmadığını biliyordum, mutlu olmamız mümkün değildi ve uzun sürmezdi," dedi Jobs sonradan. "Kürtaj yaptırmasını istiyordum, ama Brennan ne yapacağını bilmiyordu. Bu meseleyi epey düşündükten sonra kürtaj yaptırmamaya karar verdi, aslında karar verdi mi bilmiyorum – bence kararı zaman verdi, onun yerine." Brennan bana bebeği doğurmanın kendi kararı olduğunu söyledi. "Steve kürtaj istediğini söyledi ama asla ısrar etmedi." Jobs'ın bir seçeneğe ısrarla karşı çıkması, kendi geçmişi göz önüne alındığında ilginçti. "Bana çocuğu kesinlikle evlatlık vermememi söyledi," dedi Brennan.

Ortada rahatsız edici bir ironi vardı. Jobs'la Brennan 23 yaşındaydılar, yani Jobs doğduğunda Joanne Schieble'la Abdulfattah Jandali'nin olduğu yaştaydılar. Jobs biyolojik ailesinin izini sürmemişti henüz, ama üvey ailesi ona geçmişten biraz bahsetmişti. "Bu yaş tesadüfü meselesini o zamanlar

bilmiyordum, dolayısıyla Chrisann'le yaptığım konuşmaları etkilemedi," dedi sonradan. Biyolojik babasını bir şekilde taklit ettiğini, 23 yaşındayken tıpkı onun gibi gerçeklerden ve sorumluluklardan kaçtığını reddetti, ama aradaki ironik benzerliğin tereddüte kapılmasına yol açtığını itiraf etti. "Joanne'in bana hamile kaldığında 23 yaşında olduğunu öğrenince – vay be dedim!"

Jobs'la Brennan'ın arası hızla açıldı. "Chrisann kurban moduna girmişti, Steve'le benim bir olup üstüne geldiğimizi söylüyordu," diye anımsıyordu Kottke. "Steve gülüp geçiyordu, onu ciddiye almıyordu." Brennan duygusal açıdan pek dengeli değildi, sonradan kendisinin bile itiraf ettiği gibi. Tabaklar atmaya, nesneler fırlatmaya, evin altını üstüne getirmeye ve duvara karakalemle müstehcen sözler yazmaya başladı. Jobs'ın duyarsızlığıyla onu provoke edip durduğunu söyledi. "O aydınlanmış ama zalim bir varlık. Tuhaf bir kombinasyon bu." Kottke arada kalmıştı. "Daniel'ın hamurunda acımasızlık yoktu, bu yüzden Steve'in tavrı ona etkileyici geliyordu," diye iddia etti Brennan. "Başta 'Steve sana düzgün davranmıyor,' derken sonradan onunla bir olup bana gülmeye başladı."

Robert Friedland onun yardımına koştu. "Hamile olduğumu duyunca bana gelip çocuğu çiftlikte doğurmamı söyledi," diye anımsıyordu Brennan. "Öyle yaptım." Elizabeth Holmes'la diğer arkadaşları hâlâ orada yaşıyorlardı ve çocuğu doğurtacak Oregonlu bir ebe buldular. Brennan 17 Mayıs 1978'de bir kız doğurdu. Üç gün sonra Jobs uçağa atlayıp yanlarına gitti ve bebeğe isim verilmesine yardımcı oldu. Komünde çocuklara Doğu'nun spiritüel isimlerinin verilmesi adettendi, ama Jobs kızın Amerika'da doğduğunu ve yurduna uyan bir ismi olması gerektiğini söyledi ısrarla. Brennan hemfikirdi. Kıza Lisa Nicole Brennan adını verdiler, Jobs soyadını vermediler. Jobs daha sonra Apple'da çalışmaya geri döndü. "Bebekle de, benimle de hiçbir şekilde ilgilenmek istemiyordu," dedi Brennan.

O ve Lisa Menlo Park'taki bir evin arka tarafındaki küçük, döküntü bir daireye taşındılar. Yoksulluk yardımıyla geçiniyorlardı, çünkü Brennan çocuğun nafakası için dava açmak istemiyordu. Sonunda San Mateo ilçesi Jobs'a dava açtı, onun babalığını kanıtlamak ve mali sorumluluğu üstlenmesini sağlamak için. Jobs başta savaşmakta kararlıydı. Avukatları

Kottke'nin onları asla yatakta birlikte görmediğine tanıklık etmesini istediler ve Brennan'ın başka erkeklerle yattığını kanıtlamaya çalıştılar. "Bir ara telefonda Steve'e 'Bunun doğru olmadığını biliyorsun,' diye bağırdım," diye anımsıyordu Brennan. "El kadar bebekle beni mahkemelerde süründürecekti, orospu olduğumu ve o çocuğun babasının herhangi biri olabileceğini kanıtlamaya çalışacaktı."

Lisa'nın doğumundan bir yıl sonra Jobs babalık testi yaptırmaya razı oldu. Brennan'ın ailesi şaşırdı, ama Jobs Apple'ın yakında halka açılacağını biliyordu ve bu meseleyi halletmenin en iyisi olduğuna karar vermişti. DNA testleri o zamanlar yeniydi ve Steve testi UCLA'da yaptırdı. "DNA testiyle ilgili yazılar okumuştum ve konunun kapanması için seve seve yaptırdım," dedi. Sonuç gayet netti. "Babalık olasılığı.... %94,41," deniyordu raporda. California mahkemeleri Jobs'ı çocuğa ayda 385 dolar nafaka vermeye, babalığını bir sözleşme imzalayarak kabul etmeye ve ilçeye, yapılan yoksulluk yardımı karşılığında 5.836 dolar ödemeye mahkûm etti. Jobs'ın çocuğunu ziyaret etme hakkı vardı, ama bunu uzun süre kullanmadı.

Jobs'ın o zamanlar bile çevresindeki gerçekliği çarpıttığı oluyordu. "Bize sonunda yönetim kurulu toplantısında söyledi," diye anımsıyordu Arthur Rock, "ama büyük ihtimalle o çocuğun babası olmadığında diretti. Sanrıya kapılmıştı." Jobs bir *Time* muhabiri olan Michael Moritz'e istatistikler incelendiğinde "Birleşik Devletler'deki erkek nüfusunun %28'inin o çocuğun babası olabileceğinin" açıkça görüldüğünü söyledi. Bu sadece yanlış değil, tuhaf bir iddiaydı. Daha da kötüsü Chrisann Brennan bu sözü sonradan öğrenince, Jobs'ın onun A.B.D.'deki erkeklerin %28'iyle yatmış olabileceğini söylediğini sandı. "Beni kaltak ya da orospu gibi göstermeye çalışıyordu," diye anımsıyordu. "Sorumluluktan kaçmak için bana orospu yaftası yapıştırıyordu."

Yıllar sonra Jobs o davranış tarzına pişman oldu ve bunu çok nadir bir şekilde itiraf etti:

> Keşke farklı davransaydım. O zamanlar kendimi baba olarak göremiyordum, bu yüzden gerçekle yüzleşmek istemedim. Ama onun kızım olduğunu kanıtlayan test sonuçlarına güvenmediğim doğru değil. Ona 18 yaşına kadar bakmayı ve Chrisann'e de biraz para vermeyi kabul ettim. Palo Alto'da bir ev bulup tadilat yaptım ve orada bedavaya oturmalarına izin verdim. Brennan'ın çocuğu gönderdiği muhteşem okulların parasını ödedim. Doğru şeyi yapmaya çalıştım. Ama zamanı geri döndürebilsem daha iyisini yapardım.

Bu mesele hallolunca Jobs kendi hayatıyla ilgilenmeye geri döndü – bazı açılardan olgunlaşmıştı, ama her açıdan değil. Uyuşturucuları bıraktı, katı bir vegan olmaktan vazgeçti ve Zen tapınaklarında geçirdiği zamanı azalttı. Saçlarını modaya uygun kestirmeye ve San Francisco'daki Wilkes Bashford gibi lüks erkek giyim mağazalarından takım elbiseler ve gömlekler almaya başladı. Ayrıca Regis McKenna'nın yanında çalışan, Barbara Jasinski adlı güzel bir kadınla ciddi bir ilişkiye başladı.

İçinde hâlâ çocuksu bir asilik vardı kesinlikle. Stanford civarındaki, 280. Eyaletlerarası Yol'un yanındaki Felt Gölü'ne Jasinski ve Kottke'yle birlikte çıplak yüzmeye gitmeyi seviyordu ve 1966 model bir BMW R60/2 motosiklet alıp gidonlarını turuncu püsküllerle süsledi. Ayrıca hâlâ küstah olabiliyordu. Garson kızları aşağılıyordu ve gelen yemekleri "çöp" olduklarını söyleyerek geri gönderiyordu sık sık. 1979'da, şirketin ilk Cadılar Bayramı partisinde cübbeli İsa kılığına girdi; bu şaka yollu özfarkındalık eylemini kendisi komik bulsa da bir sürü kişi gözlerini devirdi. Evcimenliğinin ilk kıpırtılarında bile bazı tuhaflıklar vardı. Los Angeles'ta düzgün bir ev satın aldı ve bir Maxfield Parrish tablosuyla, bir Braun kahve makinesiyle ve Heckel bıçaklarla süsledi. Ama eşya seçme konusunda saplantı derecesinde titiz olduğundan evin büyük kısmı boş kaldı; içinde yatak, sandalye, kanepe yoktu. Yatak odasının ortasında bir şilte vardı, duvarlarda Einstein'la Maharaj-ji'nin çerçeveli fotoğrafları vardı, yerde de bir Apple II vardı sadece.

8. Bölüm

Xerox ve Lisa

Grafik Kullanıcı Arayüzleri

Yeni Bir Bebek

Şirket Apple II sayesinde Jobs'ın garajından çıkıp yeni bir endüstrinin zirvesine oturdu. Apple II'nin satışları dramatik bir şekilde arttı; 1977'de 2.500 adet satılırken 1981'de 210.000 adet satıldı. Ama Jobs huzursuzdu. Apple II'nin başarısı sonsuza dek süremezdi ve onu ambalajlamak, güç kablosundan kasasına dek her şeyiyle ilgilenmek için ne yaparsa yapsın, o bilgisayarın hep Wozniak'ın başyapıtı olarak görüleceğini biliyordu. Kendi makinesine ihtiyacı vardı. Daha da önemlisi, kendi deyişiyle evrende iz bırakacak bir ürün istiyordu.

Başta bu rolü Apple III'ün oynayacağını umdu. Bu bilgisayarın belleği daha yüksek olacaktı, ekranı yanlamasına 40 değil 80 karakter sergileyecekti, ayrıca büyük ve küçük harfle yazılabilecekti. Endüstriyel tasarım tutkusuna kapılan Jobs dış kasanın boyutuyla biçimini belirledi ve değişiklik yapılmasına izin vermedi, oysa mühendis komiteleri devre kartlarına yeni bileşenler ekliyorlardı. Sonuç sık sık bozulan, kötü konnektörlü, tekleyen kartlardı. 1980 Mayıs'ında dağıtımına başlanan Apple III başarısız oldu. Mühendislerden biri olan Randy Wigginton durumu şöyle özetledi: "Apple III grup seksten doğmuş bir bebek gibiydi; seksten sonra herkesin başı ağrıyordu, ortada piç bir çocuk vardı ve kimse onu sahiplenmiyordu."

Jobs artık Apple III'le ilgilenmeyi kesmişti ve daha farklı bir şey üretmenin yollarını arıyordu. Başta dokunmatik ekranlar üretmeyi düşündü, ama sonra sinirleri bozuldu. Bir teknoloji demonstrasyonuna geç geldi, kıpır kıpırdı ve sonra mühendislerin sunumlarını kabaca "Teşekkürler," diyerek yarıda kesti. Mühendisler şaşırmışlardı. "Gitmemizi ister misiniz?" diye

sordu biri. Jobs evet dedi ve ardından iş arkadaşlarını zamanını harcadılar diye azarladı.

Sonra o ve Apple, yepyeni bir bilgisayar yaratmak için HP'den iki mühendisi işe aldılar. Jobs'ın bu bilgisayara seçtiği isim, en görmüş geçirmiş psikiyatristin bile ilgisini çekerdi: Lisa. Başka tasarımcıların da bilgisayarlarına kızlarının ismini verdikleri olmuştu, ama Lisa Jobs'ın terk ettiği ve henüz kendisinden olduğunu tamamen kabullenmediği bir kızdı. "Belki de o ismi vermesinin sebebi suçluluk duygusuydu," diyor Regis McKenna'nın yanında, projenin halkla ilişkiler kısmında çalışmış olan Andrea Cunningham. "O sözcük için bir açılım bulduk, çocuk Lisa'dan esinlenilmediğini söyleyebilmek için." Buldukları açılım "Local Integrated Systems Architecture"dı[3] ve anlamsız olmasına karşın ismin resmi açıklaması oldu. Mühendisler arasındaysa "Lisa: Invented Stupid Acronym"[4] şeklinde biliniyordu. Yıllar sonra Jobs'a o bilgisayarın ismini sorduğumda "Kızımdan esinlendim tabii ki," dedi.

Lisa, Apple II gibi 8 bitlik değil 16 bitlik bir mikroişlemcide temellenmiş, 2.000 dolarlık bir makine olarak tasarlanmıştı. Hâlâ Apple II'nin üstünde sessiz sedasız çalışan Wozniak'ın sihirbazlığı olmayınca o güçlü mikroişlemciye heyecan verici şeyler yaptıramayan mühendisler, geleneksel metin görüntülemeli düz bir bilgisayar üretmeye başladılar. Bilgisayarın sıkıcılığı Jobs'ın canını sıkmaya başladı.

Ancak projeye biraz hayat katan bir yazılımcı vardı: Bill Atkinson. Nörobilim doktorası yapıyordu ve o da epey LSD kullanmıştı. Apple'da çalışması teklif edilince başta reddetmişti. Ama sonra Apple ona bir iadesiz uçak bileti gönderince, Jobs'ın kendisini ikna etmeye çalışmasına bilet ziyan olmasın diye göz yummaya karar verdi. "Geleceği icat ediyoruz," dedi Jobs ona, üç saatlik bir ikna konuşmasının sonunda. "Bir dalganın en ucunda sörf yaptığını düşün. Gerçekten müthiş bir hazdır. Bir de o dalganın sonunda köpekleme yüzdüğünü düşün. Kesinlikle o kadar zevkli olmaz. Gel de dünyada bir iz bırak." Atkinson bunu yaptı.

Bakımsız saçlara ve yüzünün canlılığını gizlemeyen sarkık bir bıyığa sahip olan Atkinson'da Wozniak'ın dehasının birazı ve Jobs'ın gerçekten şık ürünlere düşkünlüğü vardı. İlk işi Dow Jones servisini otomatik arayıp

güncel fiyatları alacak bir hisse senedi takip programı geliştirmekti. “Acele etmeliydim, çünkü bir dergide çıkan reklamda mutfak masasındaki Apple II’ye bakan bir adam ve ona gülümseyen karısı gösteriliyordu ve ekran hisse fiyatlarının grafikleriyle doluydu – oysa ortada öyle bir program yoktu, benim yaratmam gerekiyordu.” Sonra, üst düzey bir programlama dili olan Pascal’ın Apple II versiyonunu yazdı. Jobs buna başta direnmişti, BASIC’in Apple II için yeterli olduğunu düşünüyordu, ama Atkinson’a “Madem o kadar ısrarlısın, yanıldığımı kanıtlaman için sana altı gün veriyorum,” dedi. Atkinson’ın bunu başarması, Jobs’ın ona hep saygı duymasına yol açtı.

1979 sonbaharına gelindiğinde Apple, Apple II’nin yerini alabileceğini umduğu üç ürün üretiyordu. Birincisi bahtsız Apple III’tü. Sonra Lisa projesi vardı, ki Jobs’ı hayal kırıklığına uğratmaya başlamıştı. Bir de geçmişte Bill Atkinson’a öğretmenlik yapmış eski bir profesör olan Jef Raskin’in geliştirdiği, Annie kod adlı küçük bir proje, gizli bir düşük maliyetli makine projesi vardı ki, Jobs’ın dikkatini henüz çekmemişti. Raskin’in hedefi beyaz eşya gibi olacak, bir grafik arayüze sahip, ucuz, “kitlelere yönelik” bir makine –eksiksiz bir paket halinde, klavyesiyle ve monitörüyle ve yazılımıyla birlikte sunulacak bir bilgisayar– üretmekti. Apple’daki meslektaşlarını Palo Alto’daki, böyle fikirlerin öncülüğünü yapan, etkileyici bir araştırma merkezine yönlendirmeye çalıştı.

Xerox PARC

Xerox Şirketi Palo Alto Araştırma Merkezi –kısa adıyla Xerox PARC– 1970’te, dijital fikirlerin üretileceği bir yer olarak kurulmuştu. Xerox’un Connecticut’taki merkezinden yaklaşık beş bin kilometre uzakta olmasının iyi ve kötü tarafları vardı; ticari baskılardan uzak olmasını sağlıyordu. Vizyonerlerinden biri olan bilim insanı Alan Kay, Jobs’ın da benimsediği iki temel fikri savunuyordu: “Geleceği öngörmenin en iyi yolu onu yaratmaktır” ve “Yazılım konusunda ciddi olan insanlar kendi donanımlarını üretmelidir.” Kay her yaştan çocukların kolayca kullanabileceği, “Dynabook” adlı küçük bir kişisel bilgisayar üretmeye çalışıyordu. Bu yüzden Xerox PARC mühendisleri bilgisayar ekranlarını ürkütücü kılan bütün o komut satırlarıyla DOS komut istemlerinin yerini alabilecek, kullanıcı dostu grafikler geliştirmeye başladılar. Buldukları

metafor masaüstüydü. Ekranda çeşitli belgeler ve dosyalar olabilirdi ve kullanmak istediğiniz şeye fare kullanarak tıklayabilirdiniz.

Bu grafik kullanıcı arayüzünün –kısa adı GUI– geliştirilmesi, Xerox PARC'ın öncülüğünü yaptığı bir başka kavramla hızlandı: Bit eşleme (bitmapping). O zamana kadar çoğu bilgisayar karakter tabanlıydı. Klavyede bir karaktere basıyordunuz ve o karakter ekranda beliriyordu, genellikle siyah bir arka planın üstünde parlak yeşil fosforlu olarak. Harflerin, rakamların ve sembollerin sayısı sınırlı olduğundan, bunu başarmak fazla bilgisayar kodu ya da işlemci gücü gerektirmiyordu. Bit eşlemli sistemdeyse, ekrandaki bütün pikseller bilgisayarın belleğindeki bitler tarafından kontrol edilir. Bilgisayarın ekranda bir imge –örneğin bir harf– oluşturması için her piksele açık mı koyu mu olacağını ya da (renkli görüntüler söz konusuysa) hangi renkte olacağını söylemesi gerekir. Bu epey işlemci gücü harcasa da alımlı grafikleri, fontları ve güzel ekran imgelerini mümkün kılar.

Bit eşleme ve grafik arayüzler Xerox PARC'ın prototip bilgisayarlarının, örneğin Alto'nun ve nesne tabanlı programlama dili Smalltalk'un özellikleri haline geldi. Jef Raskin bu özelliklerin bilgisayar dünyasının geleceği olduğunu düşünüyordu. Bu yüzden Jobs'a ve Apple'daki diğer meslektaşlarına gidip Xerox PARC'a bir bakmalarını tavsiye etti.

Raskin'in bir sorunu vardı. Jobs onun katlanılmaz bir kuramcı veya kendi deyişiyle "adi bok kafalının teki" olduğunu düşünüyordu. Bu yüzden Raskin araya Jobs'ın arkadaşı Atkinson'ı soktu (Atkinson, Jobs'ın dünya görüşündeki bok kafalı/dahi ayrımında ikinci kategoriye dahildi), Jobs'ı Xerox PARC'ta olup bitenlerle ilgilenmeye ikna etsin diye. Raskin'in bilmediği şeyse Jobs'ın daha karmaşık bir anlaşma üstünde çalıştığıydı. Xerox'un girişim sermayesi kolu, 1979 yazında Apple'ın ikinci tur finansmanına dahil olmak istiyordu. Jobs bir teklif yaptı: "Bana PARC'ta yaptıklarınızı anlatırsanız Apple'a bir milyon dolar yatırım yapmanıza izin veririm." Xerox Apple'a yeni teknolojisini göstermeyi ve karşılığında tanesi aşağı yukarı 10 dolardan 100.000 hisse satın almayı kabul etti.

Bir yıl sonra Apple halka açıldığında Xerox'un 1 milyon dolarlık hisselerinin değeri 17,6 milyon dolara çıkmıştı. Ama Apple bu anlaşmadan

daha kârlı çıktı. Jobs'la iş arkadaşları Aralık 1979'da Xerox PARC'ın teknolojisini görmeye gittiler ve Jobs kendisine her şeyin gösterilmediğini fark edince birkaç gün sonra daha da ayrıntılı bilgiler aldı. Brifinglere çağrılan Xerox bilim insanlarından biri olan Larry Tesler, doğudaki patronlarının asla takdir etmemiş gibi göründüğü eserlerini sergilemeye bayıldı. Ama diğer brifingçi Adele Goldberg, şirketin en önemli sırlarını ifşa etmeye razı gibi görünmesine afallamıştı. "İnanılmaz bir aptallıktı, zırdelilikti ve Jobs'ın çok şey öğrenmemesi için elimden geleni yaptım," diyor.

Goldberg ilk brifingte hedefine ulaştı. Jobs, Raskin ve Lisa ekibinin lideri John Couch ana lobiye götürüldüler; orada bir Xerox Alto kurulmuştu. "Gayet kontrollü bir gösteriydi, birkaç uygulama gösterdik ve bunların en önemlisi bir kelime işlemciydi," diye anımsıyor Goldberg. Tatmin olmayan Jobs, Xerox'un merkez bürosunu arayıp daha fazlasını talep etti.

Bunun üzerine birkaç gün sonra tekrar davet edildi ve bu sefer yanında, aralarında Bill Atkinson'la eskiden Xerox PARC'ta çalışmış bir Apple yazılımcısı olan Bruce Horn'un da bulunduğu daha geniş bir ekip getirdi. İkisi de ne arayacaklarını biliyorlardı. "İşe geldiğimde ortalık karışıktı ve Jobs'la bir grup yazılımcısının toplantı odasında olduğunu söylediler," diyor Goldberg. Goldberg'in mühendislerinden biri Jobs'la ekibini yine kelime işlemciyi göstererek oyalamaya çalışıyordu. Ama Jobs giderek sabırsızlanıyordu. "Bu saçmalığı keselim artık!" diye bağırıyordu. Bunun üzerine Xerox'lular kendi aralarında konuştuktan sonra biraz daha fazla şeyi, ama azar azar göstermeye karar verdiler. Tesler'ın yazılım dili Smalltalk'u göstermesine karar verdiler, ama sadece demonun "gizli olmayan" versiyonunu göstereceklerdi. Ekip şefi "Jobs'ın gözleri kamaşır, gizli versiyonu göstermediğimizi hayatta anlamaz," dedi Goldberg'e.

Yanılıyorlardı. Atkinson'la diğerleri Xerox PARC'ın yayınladığı bazı yazıları okumuşlardı, dolayısıyla kendilerine her şeyin gösterilmediğinin farkındaydılar. Jobs Xerox'un girişimci sermaye kolunu arayıp şikayette bulundu; hemen ardından şirketin Connecticut'taki merkez bürosu aradı ve Jobs'la grubuna her şeyin gösterilmesini emretti. Sinirlenen Goldberg hışımla çıkıp gitti.

Tesler onlara nihayet asıl önemli şeyi gösterince Apple ekibi hayretler içinde kaldı. Atkinson ekrandaki bütün pikselleri öyle yakından inceliyordu ki Tesler ensesinde adamın nefesini hissediyordu. Jobs etrafta heyecanla turluyor ve kollarını sallıyordu. “Öyle çok hoplayıp zıplıyordu ki demonun tamamını nasıl seyretti anlamadım, ama seyretmiş olmalı çünkü sorular sorup duruyordu,” diyor Tesler. “Gösterdiğim her şey onu heyecanlandırıyordu.” Jobs, Xerox’un bu teknolojiyi ticarileştirmediğine inanamadığını söylüyordu. “Bir altın madeninin üstünde oturuyorsunuz,” diye bağırdı. “Xerox’un bundan faydalanmadığına inanamıyorum.”

Smalltalk demonstrasyonu üç hayret verici niteliği sergiledi. Birincisi bilgisayarlar birbirine ağla bağlanabiliyordu. İkincisi nesne tabanlı programlamanın işleyiş tarzıydı. Ama Jobs’la ekibi bu yönlerle pek ilgilenmediler, çünkü grafik arayüze ve bit eşlemli ekrana hayran kalmışlardı. “Gözlerimden bir perde kalkmıştı sanki,” diye anımsıyordu Jobs sonradan. “Bilgisayar dünyasının geleceğini görebiliyordum.”

Xerox PARC toplantısı bitince (iki saatten fazla sürmüştü) Jobs, Bill Atkinson’ı arabasıyla Cupertino’daki Apple ofisine geri bıraktı. Arabayı hızlı sürüyordu ve hızlı konuşuyordu. “İşte bu!” diye bağırdı, her kelimenin üstüne basa basa. “Bunu yapmalıyız!” Aradığı yenilik buydu: İnsanlara Eichler’in evlerinin iç açıcı ama ucuz tasarımıyla şık bir mutfak aletinin kullanım kolaylığını içeren bilgisayarlar sunmaktı.

“Böyle bir bilgisayar yapmamız ne kadar sürer?” diye sordu.

“Emin değilim,” diye karşılık verdi Atkinson. “Altı ay kadar.” Fazla iyimser, ama bir yandan da motive edici bir tahmindi bu.

“Büyük Sanatçılar Aşırır”

Apple’ın Xerox PARC’a yaptığı akının, o endüstrinin tarihindeki en büyük hırsızlıklardan biri olduğu söylenir bazen. Jobs’ın bu bakış açısını gururla onayladığı zamanlar oldu. “Mesele kendini insanların yaptığı en iyi şeylere açmak ve sonra bunları yaptığın işe yedirmeye çalışmaktır,” dedi bir keresinde. “Yani, Picasso’nun bir sözü vardır: ‘İyi sanatçılar kopyalar, büyük sanatçılar çalar.’ Biz de parlak fikirleri çalmaktan utanmadık hiç.”

Jobs'ın yine bazen onayladığı bir başka kanıysa, ortada Apple'ın yaptığı bir hırsızlıktan çok Xerox'un beceriksizliği olduğu fikri. "O fotokopiciler bir bilgisayarın neler yapabileceğinden habersizdiler," dedi Jobs, Xerox'un yöneticilerinden bahsederken. "Bilgisayar endüstrisinin en büyük zaferini yüzlerine gözlerine bulaştırdılar. Xerox bütün bilgisayar endüstrisinin hâkimi olabilirdi."

İki kanıda da doğruluk payı var, ama hepsi bu değil. T. S. Eliot'ın dediği gibi, bir fikri bulmakla icraata dökmek aynı şey değildir. Mucitlik tarihinde yeni fikirler denklemin sadece bir parçasıdır. İcraat da bir o kadar önemlidir.

Jobs'la mühendisleri Xerox PARC'ta gördükleri grafik arayüz fikirlerini büyük ölçüde geliştirdiler ve Xerox'un asla başaramayacağı şekillerde kullanabildiler. Örneğin Xerox'un faresi üç düğmeliydi, karmaşıktı, tanesi 300 dolardı ve kullanımı rahat değildi; Jobs Xerox PARC'a yaptığı ikinci ziyaretten birkaç gün sonra bir yerel endüstriyel tasarım şirketine gitti ve kurucularından biri olan Dean Hovey'ye 15 dolara mal olacak sade, tek düğmeli bir model istediğini söyledi; "Ayrıca formikanın ve kot pantolonumun üstünde kullanabilmek istiyorum," diye ekledi. Hovey talimatlara uydu.

Gelişim sadece ayrıntılarda değil tüm tasarımda görülüyordu. Xerox PARC'ın faresi ekranda bir pencereyi sürüklemekte kullanılamıyordu. Apple mühendisleriyse pencereleri ve dosyaları sürüklemekle kalmayıp klasörlerin içine atabileceğiniz bir sistem geliştirdiler. Xerox sisteminde bir pencerenin boyutunu değiştirmekten tutun da bir dosyanın uzantısını değiştirmeye dek her eylem için bir komut seçmeniz gerekiyordu. Apple sistemi bir şeylere doğrudan dokunabilmenizi, onları değiştirebilmenizi, sürükleyebilmenizi ve başka yere taşıyabilmenizi sağlayarak masaüstü metaforunu bir sanal gerçekliğe dönüştürdü. Ayrıca Apple'ın mühendisleriyle tasarımcıları hoş ikonlar, her pencerenin tepesindeki bir çubuktan inen menüler ve dosyalarla klasörleri çift tıklamayla açabilme özelliğini ekleyerek masaüstü konseptini geliştirmek için koordine çalışıyorlardı –Jobs onları her gün denetliyordu–.

Xerox yöneticileri bilim insanlarının PARC'ta yarattığı şeyi göz ardı etmediler. Tersine ondan sonuna kadar faydalanmaya çalıştılar – ve bu

arada iyi icraatın neden iyi fikirler kadar önemli olduğunu gösterdiler. 1981'de, Apple Lisa'dan ve Macintosh'tan çok önce Xerox Star'ı piyasaya sürdüler; bu makine onların grafik kullanıcı arayüzünü, faresini, bit eşlemli grafiklerini, pencerelerini ve masaüstü metaforunu içeriyordu. Ama yavaştı (büyük bir dosyayı kaydetmek dakikalar sürebiliyordu), pahalıydı (perakende mağazalarında 16.595 dolara satılıyordu) ve temelde ağlı ofis pazarına yönelikti. Çuvalladı; sadece 30.000 adet satıldı.

Star piyasaya çıkar çıkmaz Jobs'la ekibi hemen bir Xerox bayisine gidip baktılar. Ama Jobs makineyi öyle değersiz buldu ki iş arkadaşlarına buna harcayacak paraları olmadığını söyledi. "Çok rahatladık," diye anımsıyordu. "Başaramadıklarını biliyorduk, oysa biz başarabilirdik – çok daha ucuza." Birkaç hafta sonra Xerox Star ekibindeki donanım tasarımcılarından biri olan Bob Belleville'i aradı. "Şimdiye kadar yaptığın her şey boktan," dedi Jobs, "öyleyse neden gelip benim yanımda çalışmıyorsun?" Belleville bunu yaptı, Larry Tesler da.

Heyecanlanan Jobs, Lisa projesinin gündelik idaresini eline almaya başladı; proje lideri eski HP mühendisi John Couch'tu. Couch'u umursamayan Jobs doğrudan Atkinson'la ve Tesler'la konuşmaya, özellikle Lisa'nın grafik arayüz tasarımı konusunda kendi fikirlerini uygulatmaya başladı. "Beni herhangi bir saatte, sabahın ikisinde ya da beşinde arıyordu," diyor Kesler. "Buna bayılıyordum. Ama Lisa departmanındaki amirlerim rahatsız oluyordu." Jobs'a personeli iş saatleri dışında aramaktan vazgeçmesi söylendi. Kendini bir süre tuttu, ama fazla değil.

Atkinson'ın ekranın arka planının siyah değil beyaz olmasına karar vermesi, önemli bir güç gösterisine vesile oldu. Arka planın beyaz olması Atkinson'ın da, Jobs'ın da istediği bir özelliği mümkün kılacaktı: What You See Is What You Get'in[5] kısaltılmışı olan WYSIWYG'i (okunuşu vizivig). Ekranda gördüğünüz şeyin çıktısını alabilecektiniz. "Donanım ekibi kıyameti kopardı," diye anımsıyor Atkinson. "Çok daha az kalıcı ve daha titrek bir fosfor kullanmak zorunda kalacağımızı söylediler." Bunun üzerine Atkinson, Jobs'a başvurup desteğini aldı. Donanımcılar homurdansalar da sorunu çözdüler. "Steve iyi bir mühendis değildi, ama insanların verdiği yanıtları değerlendirmekte ustaydı. Mühendislerin savunmaya geçtikleri veya kendilerinden emin olmadıkları zamanları fark edebiliyordu."

Atkinson’ın hayranlık uyandırıcı başarılarından biri (ki günümüzde artık öyle alışığız ki bize pek büyüleyici gelmiyor) bir ekrandaki pencerelerin üst üste gelmesini, böylece “en üsttekinin” “altakileri” örtebilmesini sağlamaktı. Atkinson bu pencerelerin bir masanın üstündeki kâğıtlarmışçasına hareket ettirilebilmelerini, üsttekilerin yeri değiştikçe alttakilerin görünür ya da gizli hale gelmesini sağladı. Bir bilgisayar ekranında gördüğünüz piksellerin altında piksel katmanları yoktur elbette, dolayısıyla “en üstte” görünen pencerenin altında başka pencereler yoktur. Pencerelerin üst üste durduğu illüzyonunu yaratmak “bölgeler” adı verilen şeyleri içeren karmaşık bir kodlamayı gerektirir. Atkinson bu numarayı başarmak için sınırlarını zorladı, çünkü Xerox PARC’a yaptığı ziyaret sırasında bu özelliği gördüğünü düşünüyordu. Oysa PARC’takiler bunu asla başaramamışlardı ve ona kendisinin başarabilmesine çok şaşırdıklarını söylediler sonradan. “Cehaletin güçlendirici yönünü gördüm,” diyor Atkinson. “O işin yapılamayacağını bilmemem yapabilmemi sağladı.” Atkinson öyle çok çalışıyordu ki bir sabah sersemlemiş bir halde araba sürerken Corvette’ini park edilmiş bir kamyona çarptı ve az kalsın ölüyordu. Jobs hemen hastaneye, onu ziyarete gitti. “Senin için çok kaygılandık,” dedi Jobs, Atkinson’ın bilinci açılınca. Atkinson ıstırapla gülümseyip “Merak etme, bölgeleri hâlâ hatırlıyorum,” dedi.

Jobs yumuşak kaydırma özelliğine çok önem veriyordu. Belgelerin satır satır değil akıcı bir şekilde kaydırılmalarını istiyordu. “Arayüzdeki her şeyin kullanıcıya kendini iyi hissettirecek şekilde tasarlanmasında ısrarlıydı,” diyor Atkinson. Ayrıca imleci sadece yukarı aşağı ve sağa sola değil, herhangi bir yöne kolayca götürebilecek bir fare istiyorlardı. Bunun için alışıldık çift tekerleğin yerine bir top kullanılması gerekiyordu. Mühendislerden biri Atkinson’a böyle bir fareyi ticari amaçlı üretmenin mümkün olmadığını söyledi. Atkinson bir akşam yemeğinde Jobs’a şikayette bulundu ve ertesi gün ofisine gelince Jobs’ın o mühendisi kovduğunu öğrendi. Yeni gelen mühendisin Atkinson’a ilk sözü “O fareyi yapabilirim,” oldu.

Atkinson’la Jobs bir ara birbirlerinin en yakın dostu oldular, çoğu gece Good Earth’te birlikte yemek yediler. Ama John Couch ve Lisa ekibindeki diğer profesyonel mühendisler (çoğu hayal gücü kıt, HP tipi mühendislerdi)

Jobs’ın işlerine karışmasına sinir oluyorlardı ve sık sık ettiği hakaretlere öfkeleniyorlardı. Bir vizyon çatışması da vardı. Jobs kitlelere yönelik sade ve ucuz bir ürünü, VolksLisa’yı üretmek istiyordu. “Şık bir makine isteyen benim gibi insanlarla şirket pazarına yönelmemizi isteyen Couch gibi HP’liler arasında zıtlaşma oldu,” diye anımsıyordu Jobs.

Apple’a az çok düzen getirmek isteyen Scott ve Markkula, Jobs’ın huzur bozucu tavırlarından giderek rahatsız oluyorlardı. Bu yüzden Eylül 1980’de bir reorganizasyon planladılar gizlice. Couch Lisa departmanının tartışmasız lideri yapıldı. Jobs kızının adını verdiği bilgisayarın kontrolünü yitirdi. Ayrıca araştırma ve geliştirme departmanı başkan yardımcılığından da oldu. Yönetim kurulunun harici başkanı yapıldı; böylece Apple’ın kamusal yüzü olarak kalabildi, ama yöneticilik yetkisi kalmadı. İnciticiydi bu. “Sinirlendim ve Markkula’nın beni yüz üstü bıraktığını hissettim,” dedi. “O ve Scotty, Lisa departmanını yönetmeye uygun olmadığımı düşünüyorlardı. Bu da epey canımı sıktı.”

9. Bölüm

Halka Açılmak

Zengin ve Ünlü Bir Adam



Wozniak'la, 1981

Opsiyonlar

Mike Markkula Jobs'la Wozniak'a katıldığında ve yeni başlayan ortaklıkları Ocak 1977'de Apple Computer A.Ş.'ye dönüştüğünde, şirketin değerini 5.309 dolar olarak belirlediler. Dört yıldan az bir zaman sonra halka açılmanın zamanının geldiğine karar verdiler. Ford Motors'un 1956'daki ilk halka arzından beri görülmemiş bir taleple karşılaşacaklardı. Aralık 1980 sonunda Apple'ın değeri 1,79 milyar dolar olacaktı. Evet, *milyar.* Şirket bu süreçte 300 kişiyi milyoner yapacaktı.

Daniel Kottke bunlardan biri değildi. Üniversitede, Hindistan'da, Her Şey Birdir komününde ve Chrisann Brennan krizi sırasında paylaştıkları kiralık evde Jobs'ın dostu olmuştu. Apple'a merkez bürosunun Jobs'ın garajı olduğu zamanlarda katılmıştı ve hâlâ orada saat başına ücret alarak çalışıyordu. Ama halka arzdan (İHA) önce şirket çalışanlarına sunulan hisse senedi opsiyonlarından faydalanacak kadar üst düzey değildi. "Steve'e

tamamen güveniyordum, onu kolladığım gibi onun da beni kollayacağını düşünüyordum, bu yüzden üstelemedim," diyor Kottke. Resmi gerekçe, Kottke'nin maaşla değil saat başı ücretle çalışan bir mühendis olduğundan opsiyonlardan faydalanamayacağıydı. Yine de ona "kurucu hisseleri" verilebilirdi, ama Jobs yolculuğunda yanında olan kişilere duygusal bakmıyordu. "Steve'de sadakâtten eser yok," diyor eski bir Apple mühendisi olan Andy Hertzfeld; buna karşın onunla arkadaşlığını sürdürdü. "Hiç sadık değil. Yakın olduğu insanları terk etmesi gerekiyor illa."

Kottke, Jobs'ın ofisinin etrafında takılıp onunla konuşmaya, yardım istemeye karar verdi. Ama her seferinde Jobs onu başından savıyordu. "Hazmetmekte zorlandığım şey, Steve'in bana hisse verilmeyeceğini baştan söylememiş olması," diyor Kottke. "Söylemesi gerekirdi, biz arkadaştık. Ona bu meseleyi sorduğumda bana müdürümle konuşmam gerektiğini söylüyordu." Kottke İHA'dan altı ay sonra nihayet Jobs'ın ofisine dalıp da bu meseleyi halletmeyi deneme cesaretini topladı. Ama Jobs öyle soğuk davrandı ki Kottke'nin içi buz kesti. "Boğazıma bir şey takıldı, ağlamaya başladım, onunla konuşamıyordum," diye anımsıyor Kottke. "Arkadaşlığımızdan eser kalmamıştı. Öyle üzücüydü ki."

Güç kaynağını yapan ve epey hisse alan mühendis Rod Holt, Jobs'ı ikna etmeye çalıştı. "Arkadaşın Daniel'a yardım etmeliyiz," dedi ve her birinin kendi hisselerinin bir kısmını ona vermelerini teklif etti. "Sen ne kadar verirsen ben de o kadar veririm," dedi Holt. Jobs şöyle yanıtladı: "Tamam. Ben sıfır hisse vereceğim."

Wozniak'ın tavrınınsa tam tersi olması şaşırtıcı değil. Hisselerin halka arzından önce 2.000 hissesini kırk tane orta düzey şirket çalışanına çok düşük bir fiyattan satmaya karar verdi. Bu kişilerin çoğu bir ev alacak kadar para kazandılar. Wozniak da kendine ve yeni karısına muhteşem bir ev satın aldı, ama kadın kısa süre sonra onu boşayıp eve kondu. Wozniak ayrıca sonradan, hak ettiklerini alamadıklarını düşündüğü çalışanlara da hisselerini hibe etti, ki aralarında Kottke, Fernandez, Wigginton ve Espinosa vardı. Herkes Wozniak'ı seviyordu, hele cömertliğinden sonra iyice sevmeye başladılar, ama Jobs'ın onun "çok saf ve çocuksu" olduğu fikrine katılıyordu çoğu. Birkaç ay sonra şirketin ilan panosuna bir United Way

afişi asıldı; afişte yoksul bir adam vardı. Birisi afişin üstüne “Woz’un 1990’daki hali” diye yazmıştı.

Jobs saf değildi. Chrisann Brennan’la yaptığı anlaşmayı İHA’dan önce imzalamaya özen gösterdi.

Jobs İHA’nın kamusal yüzüydü ve İHA’yı yürütecek iki yatırım bankasının, köklü Wall Street firması Morgan Stanley’nin ve o zamanlar pek gözde olmayan San Francisco firması Hambrecht & Quist’in seçilmesine yardım etti. “Steve o zamanlar fazlasıyla resmi bir firma olan Morgan Stanley’nin çalışanlarına çok saygısız davranıyordu,” diye anımsıyordu Bill Hambrecht. Morgan Stanley hisselerin tanesini 18 dolardan sunmayı planlıyordu, oysa hisse fiyatının kısa sürede yükseleceği belliydi. Jobs “18 dolardan sattığımız bu hisselere ne olacak?” diye sordu bankacılara. “İyi müşterilerinize satmayacak mısınız? Öyleyse neden benden %7 komisyon alıyorsunuz?” Hambrecht sistemin temelinde bir adaletsizlik olduğunu kabul etti ve İHA’dan önce hisselerin fiyatlandırılması için açık eksiltme fikrini buldu.

Apple 12 Aralık 1980’de halka açıldı. Bankacılar artık hisseye 22 dolar fiyat biçmişlerdi. Hisse ilk gün 29 dolardan satıldı. Jobs tam satışlar başlarken Hambrecht & Quist’in ofisine gelmişti. 25 yaşındaydı ve şimdiden 256 milyon dolarlık serveti vardı.

Zengin Bir Adamsın Bebeğim

Steve Jobs’ın zenginliğe yaklaşımı zengin olduktan önce de sonra da, hem beş parasız olduğu hem de milyarder olduğu zamanlarda karmaşık oldu. İcatlarını parasız dağıtmak isteyen bir arkadaşından faydalanan antimateryalist bir hippiydi ve Hindistan’a gittikten sonra yolunun bir şirket kurmak olduğuna karar veren bir Zen’ciydi. Ama bu yaklaşımları birbiriyle çelişmek yerine tamamlayıcı oluyor gibiydi her nasılsa.

Bazı maddi nesnelere, özellikle de iyi tasarlanmış kaliteli ürünlere, örneğin Porsche ve Mercedes arabalara, Henckel bıçaklara ve Braun mutfak aletlerine, BMW motosikletlere ve Ansel Adams’ın fotoğraflarına, Bösendorfer piyanolara ve Bang & Olufsen ses sistemlerine bayılıyordu. Ama ne kadar zengin olursa olsun, oturduğu evler genellikle gösterişli

olmuyordu ve dekorasyonları öyle sadeydi ki, Shaker tarikatı üyelerini bile utandırırdı. Kalabalık bir maiyetle yolculuk etmeyi, şahsi personel çalıştırmayı, hatta korumalarının olmasını o zamanlar da şimdiki gibi reddetti. Güzel bir araba satın aldı, ama kendisi sürüyordu hep. Markkula birlikte bir Lear jet almalarını önerdiğinde reddetti (gerçi sonradan Apple'ın kendisine bir Gulfstream jet almasını talep edecekti). Babası gibi o da tedarikçilerle pazarlık yaparken acımasız olabiliyordu, ama kâr arzusunun muhteşem ürünler üretme tutkusunun önüne geçmesine izin vermiyordu.

Apple'ın halka arzından otuz yıl sonra Jobs birdenbire zengin olmanın nasıl bir şey olduğu üstüne düşündü:

> Para kaygım olmadı hiç. Bir ortadirek ailede yetiştiğimden, aç kalacağımı asla düşünmedim. Atari'de de ortalama bir mühendis olabileceğimi öğrendim, yani bir şekilde geçineceğimi hep biliyordum. Üniversitede ve Hindistan'dayken parasızlık benim seçimimdi ve çalışırken bile gayet sade yaşadım. Oldukça fakirdim ve bu harikaydı, çünkü para konusunda kaygılanmama gerek yoktu; sonra inanılmayacak kadar zengin oldum ve o zaman da para konusunda kaygılanmama gerek yoktu.
>
> Apple'daki insanların tonla para kazanınca hayat tarzlarını değiştirmek zorunda olduklarını düşündüklerini gördüm. Kimi Rolls Royce ve evler aldı, evlerine kâhyalar tuttu ve sonra da bu kâhyaları yönetecek müdürler tuttu. Karıları estetik ameliyatlar geçirip tuhaf insanlara dönüştüler. Ben öyle yaşamak istemiyordum. Çılgınlık bu. Kendime bir söz verdim, bu paranın hayatımı mahvetmesine izin vermeyeceğim dedim.

Jobs çok hayırsever değildi. Kısa süreliğine bir vakıf kurdu, ama vakfın başına geçirdiği adamla uğraşmanın sinir bozucu olduğunu fark etti; adam hayırseverlik yöntemlerinden ve bağışların "karşılığını almaktan" bahsedip duruyordu. Jobs hayırseverlikleriyle hava atan veya hayırseverliği baştan icat edebileceğini düşünen insanları horgörürdü. Önceden Larry Brilliant'ın Seva Vakfı'na hasta yoksulların tedavisinde kullanılması için 5.000 dolarlık bir çek göndermişti sessiz sedasız, hatta yönetim kuruluna katılmayı bile kabul etmişti. Ama bir toplantıda yönetim kurulundaki ünlü bir doktorla tartıştı, çünkü Regis McKenna'nın bağış toplama ve tanıtım işleri için işe alınması gerektiğini düşünüyordu. Sonunda Jobs otoparkta sinirden ağlamaya başladı. O ve Brilliant ertesi gece Grateful Dead'in Seva için verdiği bir yardım konserinde sahne arkasında uzlaştılar. Ama Brilliant Apple'ın İHA'sından sonra, bağış almak için bazı yönetim kurulu üyelerini –aralarında Wavy Gravy ile Jerry Garcia vardı– Apple'a getirince Jobs cömert davranmadı. Vakfın Nepal'daki körlerle ilgili bir anketini

kolaylaştırmak için bir Apple II ve bir VisiCalc programı bağışlamayı önerdi.

Verdiği en büyük kişisel armağan ebeveynine oldu; Paul ve Clara Jobs'a aşağı yukarı 750.000 dolarlık hisse verdi. Hisselerin bir kısmını Los Altos'taki evlerinin borcunu ödemek için sattıklarında oğulları küçük bir kutlama yapmak için geldi. "Hayatlarında ilk kez ev borçları kalmamıştı," diye anımsıyordu Jobs. "Birkaç arkadaşlarını çağırıp parti yaptılar, cidden hoştu." Yine de ebeveyni daha güzel bir ev almayı düşünmedi. "Bunu istemiyorlardı," diyor Jobs. "Hayatlarından memnundular." Tek lüksleri her sene bir Princess yolcu gemisiyle seyahate çıkmaktı. Jobs'a göre babası en çok Panama Kanalı seyahatinden hoşlanmıştı, çünkü ona Sahil Güvenlik gemisiyle San Francisco'ya, sivil hayata gidişini anımsatmıştı.

Apple'ın başarısı poster çocuğunun ünlenmesini sağladı. Ekim 1981'de *Inc.*, Jobs'ı kapak yapan ilk dergi oldu. "Bu Adam İş Dünyasını Sonsuza Dek Değiştirdi" iddiası vardı kapakta. Fotoğrafta Jobs'ın sakalı ve uzun saçları bakımlıydı; üstünde blucin, takım elbise gömleği ve biraz fazla parlak görünen bir saten blazer vardı. Bir Apple II'ye yaslanmıştı ve merceğe Robert Friedland'den öğrendiği hipnotize edici bakışla bakıyordu. "Steve Jobs geleceği gören ve geleceğin kendisine faydalı olmasını sağlayan birinin şevkiyle konuşuyor," deniyordu dergide.

Sonra Şubat 1982'de *Time*, genç girişimciler dosyasında Jobs'a yer verdi. Jobs yine o hipnotik bakışla bakıyordu. Yazıda Jobs'ın "kişisel bilgisayar endüstrisini tek başına yarattığı" söyleniyordu. Michael Moritz'in yazısındaysa şöyle deniyordu: "26 yaşındaki Jobs'ın sahip olduğu şirket altı yıl önce bir yatak odasından ve ailesinin garajından yönetiliyordu, ama bu sene 600 milyon dolarlık satış yapması bekleniyor... Jobs'ın bir yönetici olarak çalışanlarına huysuz ve sert davrandığı oluyor. Şunu itiraf ediyor: 'Hislerimi kendime saklamayı öğrenmeliyim.'"

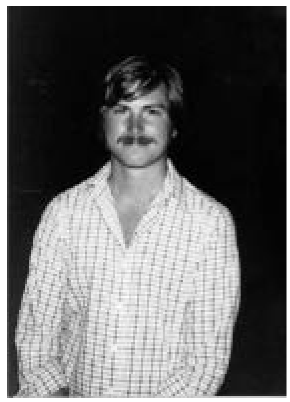
Jobs yeni kazandığı şöhrete ve servete karşın kendini hâlâ bir karşıkültür çocuğu olarak görüyordu. Bir Stanford sınıfını ziyarete gittiğinde Wilkes Bashford blazerini çıkardı ve bir masanın üstüne çıkıp bağdaş kurdu. Öğrenciler Apple hisselerinin fiyatının ne zaman yükseleceği gibi sorular sordular, ama Jobs bunları yanıtlamadı. Gelecekteki ürünlere duyduğu

tutkudan, örneğin günün birinde kitap boyutunda bir bilgisayar üretmekten bahsetti. İşle ilgili sorular kesilince Jobs o bakımlı öğrencilere karşı saldırıya geçti. “Kaçınız hiç seks yapmadınız?” diye sordu. Öğrenciler huzursuzca gülüştüler. “Kaçınız LSD kullandınız?” Yine huzursuzca gülüşmeler oldu ve sadece bir iki öğrenci elini kaldırdı. Jobs zamane çocuklarının kendi kuşağından daha materyalist ve kariyer düşkünü olduklarından yakınacaktı sonradan. “Ben altmışlardan hemen sonra okula gittim ve o zamanlar bu genel pragmatik hedefler dalgası yayılmamıştı henüz,” dedi. “Şimdiki öğrenciler idealist düşünmüyorlar, en azından eskiler kadar değil kesinlikle. Güncel felsefi meselelere pek zaman ayırmıyorlar, bölümlerini bitirip iş hayatına atılmakla ilgileniyorlar daha çok.” Kendi kuşağınınsa farklı olduğunu söyledi. “Ama altmışların idealist rüzgârı hâlâ arkamızdan esiyor ve yaşıtım olan tanıdıklarımın çoğu o idealizmi hep içlerinde taşıyacaklar.”

10. Bölüm

Mac Doğuyor

Devrim İstediğini Söylüyorsun...



Jobs 1982'de

Jef Raskin'in Bebeği

Jef Raskin, Steve Jobs'ı büyüleyebilecek – veya sinirini bozabilecek tipte bir karakterdi. Sonunda ikisini de yaptı. Hem şakacı hem de sıkıcı olabilen, felsefi düşünen bir adam olan Raskin bilgisayar bilimi okumuş, müzik ve görsel sanatlar öğretmenliği ve oda orkestrası şefliği yapmış, gerilla tiyatrolarını organize etmişti. U.C. San Diego'ya 1967'de teslim ettiği doktora tezinde bilgisayarların metin bazlı değil grafik arayüzlü olmaları gerektiğini savunuyordu. Öğretmenlikten bıkınca bir sıcak hava balonu kiralayıp rektörün evinin üstünden uçarak geçti ve istifa ettiğini haykırdı.

Jobs 1976'da Apple II'nin kullanım kılavuzunu yazacak birini ararken, küçük bir danışmanlık firması olan Raskin'e telefon etti. Raskin garaja geldi ve Wozniak'ın bir tezgâhta harıl harıl çalıştığını gördü; Jobs onu 50 dolara bir kullanım kılavuzu yazmaya ikna etti. Raskin sonradan Apple'ın yayın departmanında tam gün müdürlük yapmaya başladı. Hayallerinden biri kitlelere yönelik ucuz bir bilgisayar yapmaktı ve 1979'da Mike Markkula'yı kendisini küçük "Annie" projesinin başına getirmeye ikna etti.

Raskin bilgisayarlara kadın ismi vermeyi seksist bulduğundan, projeye en sevdiği elma cinsi olan McIntosh'un adını verdi. Ama ses sistemleri üreticisi McIntosh Laboratory ile karıştırılmasın diye ismin yazılışını değiştirdi. Böylece tasarlanan bilgisayarın ismi Macintosh oldu.

Raskin'in hayalinde ekranı, klavyesi ve bilgisayarıyla 1.000 dolara satılacak basit bir ev cihazı vardı. Maliyeti düşürmek için ufak, beş inçlik bir ekranın ve çok ucuz (ve yetersiz) bir mikroişlemci olan Motorola 6809'un kullanılmasını önerdi. Kendini bir filozof olarak gören Raskin düşüncelerini "Macintosh Kitabı" adını verdiği bir deftere yazıyordu. Zaman zaman manifestolar yayınladığı da oluyordu. Bunlardan birinin adı "Milyonlarca Bilgisayar"dı ve şu hedefle başlıyordu: "Kişisel bilgisayarlar gerçekten kişisel olacaksa her ailede bir tane bulunmalı herhalde."

Macintosh projesi 1979'un tamamını ve 1980'in başlarını sallantıda geçirdi. Birkaç ayda bir iptal edilmesine ramak kalıyordu, ama Raskin her seferinde Markkula'yı insafa getirmeyi başarıyordu. Projenin araştırma ekibinde sadece dört mühendis vardı; Good Earth restoranının yanındaki ilk Apple ofisinde, şirketin yeni merkez binasının birkaç sokak ötesinde çalışıyorlardı. İşyeri öyle çok oyuncakla ve uzaktan kumandalı maket uçakla doluydu ki (Raskin bunlara bayılıyordu), makine tutkunlarına hizmet veren bir gündüz bakımevi gibi görünüyordu. Arada sırada işi gücü bırakıp, üstünkörü Nerf Ball[6] karşılaşmaları düzenliyorlardı. Andy Hertzfeld şöyle hatırlıyor: "Herkes oyun sırasında saklanmak için çalışma alanlarını karton barikatlarla çevirdi, böylece ofis bir kartondan labirente döndü."

Ekibin yıldızı, Wozniak'ın kodlarına tapan ve benzer hayranlık uyandırıcı çalışmalar üretmeye çalışan, Burrell Smith adlı sarışın, melek yüzlü, duygusal, kendi kendini yetiştirmiş, genç bir mühendisti. Atkinson, Apple'ın müşteri hizmetleri bölümünde çalışan Smith'i keşfedip de doğaçlama çözümler bulma yeteneğine hayran kalınca onu Raskin'e önermişti. Smith sonradan şizofreniye yenik düşecekti, ama 1980'lerin başlarında manik enerjisini haftalarca süren dahice mühendislik çalışmalarına kanalize etmeyi başarıyordu.

Jobs Raskin'in vizyonuna bayılsa da, maliyeti düşük tutmak adına ödünler vermeye razı olmasından hoşlanmıyordu. 1979 sonbaharında bir gün Jobs

ona böyle şeylerle uğraşmak yerine, ısrarla “manyak iyi” dediği türden bir ürün yaratmakta odaklanmasını söyledi. “Fiyatı merak etme sen, bilgisayarın özelliklerini belirle yeter,” dedi ona. Raskin alaycı bir memoyla karşılık verdi. Bunda önerilen bilgisayar için gerekli her şey vardı: 96 karakterli bir yüksek çözünürlüklü renkli ekran, şeritsiz çalışan ve her grafiği bir saniyede renkli olarak basabilen bir yazıcı, ARPANET’e[7] sınırsız erişim, ses tanıma ve müzik sentezleme özelliği (“Caruso’nun Mormon Tabernacle Choir versiyonunu bile iyi akustik özellikleri olan bir konser salonunda çalınıyormuş gibi sentezleyebilmeli.”) Memo şöyle son buluyordu: “Sadece istediğimiz özelliklerle başlamak anlamsız. Özelliklerin yanı sıra bir hedef fiyat belirlemekle ve günümüzün ve yakın geleceğin teknolojisini göz önünde bulundurmakla başlamalıyız işe.” Bir başka deyişle Raskin, Jobs’ın ürününüze yeterince tutku besliyorsanız gerçekliği çarpıtabileceğiniz inancını hiç paylaşmıyordu.

Çatışmaları kaçınılmazdı, özellikle de Jobs’ın Eylül 1980’de oy çokluğuyla Lisa projesinden uzaklaştırılmasından ve damgasını vurabileceği başka bir yer aramaya başlamasından sonra. Raskin’in kitlelere yönelik, sade grafik arayüzlü ve temiz tasarımlı, ucuz bir makine üretmekle ilgili manifestolarından etkilendi. Jobs’ın gözünü Macintosh projesine dikmesinden sonra Raskin’in günlerinin sayılı olması da kaçınılmazdı. “Steve yapmamız gerektiğini düşündüğü şeyleri dayatmaya başladı, Jef somurtmaya başladı ve sonucun ne olacağı baştan belliydi,” diye anımsıyor, Mac ekibinin üyesi olan Joanna Hoffman.

İlk sürtüşme Raskin’in gücü yetersiz Motorola 6809 mikroişlemciye bağlılığı yüzünden çıktı. Bu sefer de Raskin’in Mac’in fiyatını 1.000 dolardan düşük tutma arzusuyla Jobs’ın manyak iyi bir makine yaratma kararlılığı çatışıyordu. Jobs Mac’te Lisa’da kullanılan, daha güçlü Motorola 68000’in kullanılması için baskı yapmaya başladı. 1980 Noeli’nden hemen önce Jobs, Raskin’e haber vermeden Burrell Smith’e daha güçlü çipi kullanarak, baştan tasarlanmış bir prototip yapmasını söyledi. Smith bu işe dört elle sarıldı, tıpkı kahramanı Wozniak’ın yapacağı gibi; üç hafta durmadan çalıştı ve yazılımcılıkta çeşitli nefes kesici çığırlar açtı. İşini tamamladığında Jobs Motorola 68000’e geçilmesini dayatabildi ve Raskin Mac’in fiyatını somurtarak tekrar hesaplamak zorunda kaldı.

Meselenin daha önemli bir boyutu da vardı. Raskin'in istediği ucuz mikroişlemci, ekibin Xerox PARC ziyaretlerinde gördüğü göz alıcı grafiklerin –pencerelerin, menülerin, farenin vs.– tamamına yetmezdi. Raskin herkesi Xerox PARC'a gitmeye ikna etmişti ve bit eşlemli görüntüyle pencere fikrinden hoşlanıyordu. Ama sevimli grafiklerle ikonlardan hazzetmiyordu ve klavye yerine tıklamalı fare kullanma fikrinden nefret ediyordu. "Projedeki bazı insanlar her şeyi fareyle yapma fikrine kafayı taktılar," diye yakındı sonradan. "İkonların saçma sapan kullanılması da başka bir örnek. İkon demek, insanların konuştuğu her dilde eşit ölçüde anlaşılmaz olan bir sembol demektir. İnsanların fonetik dilleri icat etmelerinin bir sebebi var."

Raskin'in eski öğrencisi Bill Atkinson, Jobs'ın tarafını tuttu. İkisi de daha alımlı grafikleri ve fare kullanımını destekleyecek güçlü bir işlemci istiyorlardı. "Steve projeyi Jef'ten almak zorunda kaldı," diyor Atkinson. "Jef çok sabit fikirli ve inatçıydı, Steve projeyi ondan almakta haklıydı. Böylesi dünya için daha hayırlı oldu."

Anlaşmazlıkları sadece felsefi değildi. Kişilik çatışmalarına dönüştü. "İnsanlar bir dediğini iki etmesinler istiyor bence," dedi Raskin bir keresinde. "Onun güvenilmez olduğunu ve eleştirilmekten hoşlanmadığını hissettim. Onu melek gibi görmeyen insanlardan hazzetmiyor sanki." Jobs da Raskin'i aynı ölçüde eleştiriyordu. "Jef cidden kendini beğenmişti," dedi. "Arayüzlerden pek anlamıyordu. Ben de cidden iyi olan bazı adamlarını, örneğin Atkinson'ı ve kendi adamlarımdan bazılarını alıp projeyi devralmaya ve berbat bir şey yerine daha ucuz bir Lisa üretmeye karar verdim."

Ekipteki bazıları Jobs'la birlikte çalışmayı olanaksız buldular. "Jobs gerilimi, entrikaları ve ağız dalaşlarını engelleyeceğine iyice körüklüyor sanki," dedi bir mühendis, Aralık 1980'de Raskin'e yazdığı bir memoda. "Onunla konuşmaktan çok hoşlanıyorum ve fikirlerini, pragmatik yaklaşımını ve enerjisini takdir ediyorum. Ama ihtiyacım olan güvenilir, destekleyici, rahat ortamı sunduğunu hissetmiyorum."

Ama başka birçok kişi Jobs'ın duygusal kusurlarına karşın, evrende iz bırakmalarını sağlayacak karizmaya ve şirket gücüne sahip olduğunu

biliyorlardı. Jobs personele Raskin'in sadece bir hayalperest olduğunu, kendisininse iş bitirici olduğunu ve Mac'i bir yılda tamamlayacağını söyledi. Lisa grubundan kovulmasının öcünü almak istediği ve rekabetin onu kamçıladığı belliydi. Mac'in dağıtımına Lisa'nınkinden önce başlanacağına John Couch'la herkesin önünde 5.000 dolara bahse girdi. "Lisa'dan daha ucuz ve daha iyi bir bilgisayar yaratıp piyasaya daha önce sürebiliriz," dedi ekibe.

Jobs, Raskin'in Şubat 1981'de bütün şirkete vereceği bir öğle seminerini iptal ettirerek grubun üstündeki hâkimiyetini pekiştirdi. Raskin seminer odasının yanından tesadüfen geçerken içeride kendisini bekleyen yüz kişi olduğunu keşfetti; Jobs onun konuşmasının iptal olduğunu başka kimseye bildirme zahmetine girmemişti. Bunun üzerine Raskin konuşmasını yaptı.

Raskin bu olaydan sonra Mike Scott'a zehir zemberek bir memo yazdı; Scott şirketin kurucu ortaklarından biriyle büyük hissedarlarından birinin arasında kalan başkan konumuna düştü yine. "Steve Jobs'la/Steve Jobs için çalışmak" başlıkla memoda Raskin şöyle diyordu:

> O berbat bir yönetici... Steve'i hep sevmişimdir, ama onunla çalışamıyorum... Jobs randevularını kaçırıyor hep. Millete alay konusu olacak neredeyse... Düşünmeden kötü kararlar vererek hareket ediyor... Sezar'ın hakkını Sezar'a teslim etmiyor... Yeni bir fikir duydu mu hemen saldırıya geçiyor genellikle, değersiz ve hatta salakça bir fikir olduğunu söylüyor, onunla uğraşmanın zaman kaybı olduğunu söylüyor. Sırf bu bile kötü yöneticilik, ama o fikir iyiyse kısa süre sonra millete kendi fikri olduğunu söylemeye başlıyor... İnsanların sözünü kesiyor, dinlemiyor.

O gün öğleden sonra Scott, Jobs'la Raskin'i Markkula'nın karşısında yüzleştirdi. Jobs ağlamaya başladı. O ve Raskin tek bir konuda hemfikirdiler: Birbirlerinin emrinde çalışamazlardı. Scott Lisa projesinde Couch'un tarafını tutmuştu. Bu sefer Jobs'ın kazanmasına izin vermenin daha iyi olduğuna karar verdi. Sonuçta Mac uzak bir binada yürütülen küçük bir geliştirme projesiydi ve Jobs'ın şirketin merkezinden uzak kalmasını sağlayabilirdi. Raskin'e izne çıkması söylendi. "Suyuma gitmek ve beni oyalayacak bir şeyler vermek istiyorlardı; benim için hava hoştu," diye anımsıyordu Jobs. "Garaja geri dönmek gibiydi benim için. Bizzat topladığım bir ekibim vardı ve kontrol bendeydi."

Raskin'in ekarte edilmesi adil görünmeyebilir, ama sonuçta Macintosh için iyi oldu. Raskin düşük hafızalı, güçsüz işlemcili, teypli, faresiz ve minimal grafikli bir cihaz istiyordu. Jobs'ın tersine o fiyatı 1.000 dolara kadar indirmeyi başarabilirdi ve bu, Apple'ın pazar payını arttırmasını sağlayabilirdi. Ama Jobs'ın yaptığını yapamazdı, yani kişisel bilgisayar sektörünü dönüştürecek bir makineyi yaratıp pazarlayamazdı. Aslında seçilmeyen yolun nereye götürdüğünü görebiliriz. Raskin istediği makineyi yapmak için Canon'da çalışmaya başladı. "Adı Cannon Cat'ti ve tamamen çuvalladı," diyor Atkinson. "Kimse istemiyordu. Steve'in Lisa'nın daha küçük bir versiyonuna dönüştürdüğü Mac ise tüketicilere yönelik bir elektronik cihaz yerine bir bilgisayar platformu haline geldi."[8]

Texaco Towers

Raskin'in gitmesinden birkaç gün sonra Jobs, Apple II ekibinde çalışan ve tıpkı arkadaşı Burrell Smith gibi melek yüzlü ve muzip görünüşlü genç bir mühendis olan Andy Hertzfeld'in ofis kabinine girdi. Hertzfeld birçok iş arkadaşının Jobs'tan korktuklarını hatırlıyor: "Çünkü durup dururken parlayıveriyordu ve aklından geçenleri hiç çekinmeden söylüyordu, ki çoğu pek olumlu fikirler değildi." Ama Jobs, Hertzfeld'i heyecanlandırdı. "İşinde iyi misin?" diye sordu Jobs içeri girer girmez. "Sadece işinde cidden iyi olan insanların Mac'in üstünde çalışmalarını istiyoruz ve senin yeterince iyi olduğuna emin değilim." Hertzfeld ne yanıt vereceğini biliyordu. "Ona evet dedim, işimde gayet iyi olduğumu düşündüğümü söyledim."

Jobs gitti ve Hertzfeld işine geri döndü. O gün akşama doğru Jobs'ın ofis kabininin duvarının üstünden baktığını gördü. "Sana iyi bir haberim var," dedi Jobs. "Artık Mac ekibindesin. Gel benimle."

Hertzfeld üstünde çalıştığı Apple II ürününü bitirmek için iki güne ihtiyacı olduğunu söyledi. "Macintosh'un üstünde çalışmaktan daha önemli ne olabilir?" diye sordu Jobs sertçe. Hertzfeld Apple II DOS programına, başkasına devretmeden önce çekidüzen vermesi gerektiğini açıkladı. "Onunla zamanını harcıyorsun!" diye karşılık verdi Jobs. "Apple II kimin umurunda? Apple II birkaç yıl sonra ölmüş olacak. Apple'ın geleceği Macintosh ve sen hemen onun üstünde çalışmaya başlayacaksın!" Jobs böyle dedikten sonra Hertzfeld'in Apple II'sinin güç kablosunu çekerek,

üstünde çalıştığı kodun silinmesine yol açtı. “Gel benimle,” dedi Jobs. “Seni yeni masana götüreyim.” Jobs Hertzfeld’i ve bilgisayarını Macintosh binasına gümüşi Mercedes’iyle götürdü. “İşte yeni masan,” dedi, onu Burrell Smith’in yanına oturtarak. “Mac ekibine hoşgeldin!” Hertzfeld çekmeceyi açınca, o masanın Raskin’in eski masası olduğunu anladı. Hatta Raskin öyle apar topar gitmişti ki bazı çekmeceler hâlâ onun ıvır zıvırlarıyla, örneğin maket uçaklarıyla doluydu.

Jobs’ın 1981 baharında neşeli korsanlar ekibine adam toplarkenki temel kriteri, ürüne tutku duymalarıydı. Bazen bir adayı Mac’in üstü örtülü bir prototipinin bulunduğu bir odaya götürüyordu, örtüyü dramatik bir edayla açıyordu ve adayın tepkisini seyrediyordu. “Gözleri parlıyorsa, hemen fareyi tutup oynatmaya ve tıklamaya başlıyorlarsa Steve gülümseyip onları ekibe alıyordu,” diye anımsıyor Andrea Cunningham. “Onların ‘Vay be!’ demelerini istiyordu.”

Bruce Horn, Xerox PARC’taki yazılımcılardan biriydi. Bazı arkadaşları, örneğin Larry Tesler Macintosh ekibine katılmaya karar verince Horn da oraya gitmeyi düşündü. Ama başka bir şirketten iyi bir teklif ve 15.000 dolar işe başlama ikramiyesi aldı. Jobs onu bir Cuma gecesi aradı. “Yarın sabah Apple’a gelmelisin,” dedi. “Sana göstereceğim bir sürü şey var.” Horn bunu yaptı ve Jobs onun kanına girdi. “Steve dünyayı değiştirecek muhteşem bir cihaz üretme arzusuyla yanıp tutuşuyordu,” diye anımsıyor Horn. “Kişiliğinin gücünü kullanarak fikrimi değiştirdi.” Jobs, Horn’a plastiğin nasıl şekillendirilip mükemmel açılarla birleştirileceğini ve içerideki kartın ne kadar güzel görüneceğini gösterdi. “Bütün bunların olacağını ve en ufak ayrıntısına dek planlandığını görmemi istiyordu. Vay be, dedim, böyle tutkulu insanlara sık rastlanmıyor. Bu yüzden teklifini kabul ettim.”

Jobs Wozniak’ı bile geri kazanmaya çalıştı. “Çok şey yapmamasına içerliyordum; ama sonra düşündüm de, onun dehası olmasa burada olamazdım,” dedi bana sonradan. Ama tam Jobs Wozniak’ın Mac’le ilgilenmesini sağlamaya başlamıştı ki, Wozniak yeni aldığı tek motorlu Beechcraft’ını Santa Cruz civarında havalandırmaya çalışırken kaza yaptı. Canını zor kurtardı ve kısmi amnezi yaşadı. Jobs hastanede zaman geçirdi, ama Wozniak kendine gelince Apple’a biraz ara vermesinin zamanının

geldiğine karar verdi. Berkeley'i bıraktıktan on yıl sonra oraya geri dönüp diplomasını almaya, Rocky Raccoon Clark ismiyle kaydolmaya karar verdi.

Projeyi kendisinin kılmak isteyen Jobs onun kod adını değiştirmeye karar verdi; Raskin'in favori elmasının adını taşımasını istemiyordu artık. Jobs bilgisayarların zihin bisikleti olduklarından bahsetmişti çeşitli röportajlarda: Nasıl insanların bisiklet yaratma yetenekleri akbabalardan bile daha verimli hareket etmelerini sağlıyorsa, bilgisayar yaratma yetenekleri de zihinsel verimlerini katlayacaktı. Jobs bir gün Macintosh'un artık Bicycle[9] adıyla bilinmesine karar verdi. Bu fikri pek sıcak karşılanmadı. "Burrell'la ben bunun hayatımızda duyduğumuz en salakça fikir olduğunu düşündük ve yeni ismi kullanmayı reddettik," diye anımsıyor Hertzfeld. Bir ay sonra bu fikirden vazgeçildi.

1981 başlarında, Mac ekibi aşağı yukarı yirmi kişiye ulaşınca, Jobs daha geniş bir mekâna taşınmaları gerektiğine karar verdi. Böylece merkez binalarının üç sokak ötesindeki kahverengi padavralı, iki katlı bir binanın ikinci katına taşındılar. Yanlarında bir Texaco benzin istasyonu bulunduğundan yeni mekânlarına Texaco Towers[10] adını verdiler. Daniel Kottke hisse senedi opsiyonları meselesi yüzünden hâlâ kızgın olsa da, birkaç prototipin tel sargılarını yapmak için kadroya alındı. Yıldız yazılım geliştirici Bud Tribble teklifsizce "Merhaba!" diyen bir açılış ekranı yarattı. Jobs ofisin daha canlı olması gerektiğini düşündüğünden ekibe bir stereo ses sistemi satın almalarını söyledi. "Burrell'la ben, Jobs fikrini değiştirmeden hemen koşup gümüşi bir portatif teyp aldık," diye anımsıyordu Hertzfeld.

Jobs için zafer yakındı. Mac departmanının yönetimi konusunda Raskin'i alt etmesinden birkaç hafta sonra Mike Scott'ın Apple'ın başkanlığından alınmasına yardım etti. Scotty giderek dengesizleşmişti. Bazen agresif, bazense destekleyici davranıyordu. Sonunda insanları kendisinden beklenmeyen bir acımasızlıkla işten atmaya başlayınca çalışanların çoğunun desteğini yitirdi. Ayrıca göz enfeksiyonlarından narkolepsiye dek uzanan çeşitli gerçek ve hayali hastalıklardan muzdarip olmaya başlamıştı. Scott Hawaii'de tatildeyken Markkula üst düzey yöneticileri arayıp toplantıya çağırdı ve Scott'ın kovulup kovulmaması gerektiğini sordu. Jobs ve John Couch da dahil olmak üzere çoğu "Kovulmalı," dediler. Bunun üzerine

Markkula geçici başkan oldu (oldukça pasif bir başkandı) ve Jobs artık Mac departmanında istediğini yapabilecek konuma geldi.

11. Bölüm

Gerçekliği Çarpıtma Sahası

Kendi Kurallarıyla Oynayan



1984'teki orijinal Mac ekibi: George Crow, Joanna Hoffman, Burrell Smith, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson ve Jerry Manock.

Andy Hertzfeld Mac ekibine katıldığında, diğer yazılım tasarımcısı Bud Tribble ona yapılması gereken birçok iş hakkında brifing vermişti. Jobs işin Ocak 1982'ye kadar, yani bir yıldan az sürede bitirilmesini istiyordu. "Bu çok saçma," dedi Hertzfeld. "Mümkün değil." Tribble, Jobs'ın fikrinin değişmeyeceğini söyledi. "Durumu en iyi açıklayan şey bir *Uzay Yolu* terimi," dedi Tribble. Hertzfeld şaşkınlığını ifade edince Tribble açıklama yaptı. "Jobs'ın olduğu yerde gerçeklik değiştirilebilir. O herkesi her şeye ikna edebilir. O yokken bu etki kayboluyor, ama gerçekçi zaman hedefleri belirlemek zor oluyor."

Tribble bu terimi *Uzay Yolu*'nun ünlü "Vahşi Hayvan Koleksiyonu" bölümlerinden hatırladığını anımsıyor; bu bölümlerde "uzaylılar zihin güçleriyle yeni dünyalarını yaratıyorlardı." Bu terimi kullanırken amacının sadece uyarıda bulunmak değil övmek olduğunu söylüyor. "Steve'in çarpıtma sahasında kısılı kalmak tehlikeliydi, ama gerçekliği değiştirebilmesini sağlayan tam da o oldu."

Hertzfeld başta Tribble'ın herhalde abarttığını düşündü. Ama Jobs'ın çalışmasını iki hafta gözlemlemek bu fenomeni bariz bir şekilde görmesine

yetti. “Gerçekliği çarpıtma sahası karizmatik bir belagat tarzının, boyun eğmez bir iradenin ve her gerçeği hedefe uygun şekilde çarpıtma hevesinin şaşırtıcı bir karışımıydı,” diyor. “Bir argümanla ikna edemezse hemen bir başkasına geçiyordu. Bazen birden senin savunduğun şeyi savunarak, sanki tersini hiç savunmamış gibi yaparak şaşırtıyordu.”

Hertzfeld bu güçten korunmanın pek mümkün olmadığını keşfetti. “Görünüşe göre gerçekliği çarpıtma sahası onun farkında olsanız bile etkili oluyor tuhaf bir şekilde,” diyor. “Onu etkisizleştirmeye yönelik potansiyel teknikler üstüne konuşuyorduk sık sık, ama sonunda çoğumuz vazgeçtik, onu bir doğa kuvveti olarak kabul ettik.” Jobs’ın ofis buzdolabındaki gazozların yerini Odwalla marka organik portakal ve havuç sularının almasını emretmesinden sonra ekipten biri tişörtler yaptırdı. Bu tişörtlerin ön yüzünde “Gerçekliği Çarpıtma Sahası”, arka yüzündeyse “Meyve suyunda!” yazısı vardı.

Gerçekliği çarpıtma sahası terimi, Jobs’ın yalana meyilli olduğunu söylemenin alengirli bir yoluydu bir bakıma. Ama Jobs’ın kullandığı yöntem aslında gerçek hedeflerini gizlemenin karmaşık bir yoluydu. Bazı şeyleri doğru olup olmadıklarına aldırmadan öne sürüyordu –ister dünya tarihiyle ilgili olsunlar, ister bir toplantıda ortaya atılan bir fikrin kime ait olduğuyla–. Gerçekliği bilerek reddediyordu, sadece başkalarına değil kendine karşı da. “Kendini kandırabiliyor,” diyor Bill Atkinson. “İnsanları kandırıp kendi vizyonuna inandırabiliyor, çünkü bu vizyonu bizzat benimseyip içselleştirmiş oluyor.”

Birçok insan gerçekliği çarpıtır elbette. Jobs bunu genellikle bir hedefe ulaşmak için, taktik niyetine yapıyordu. Jobs ne kadar taktikçiyse, Wozniak o kadar dürüst mizaçlıydı ve Jobs’ın taktiklerinin çok etkili olabilmesine şaşıyordu. “Gerçekliği çarpıtması geleceğe dair mantıksız bir vizyon kurduğunda gerçekleşiyor, örneğin Breakout oyununu sadece birkaç günde tamamlayabileceğimi söylüyor. Bunun doğru olamayacağını biliyorsun, ama doğru kılıyor bir şekilde.”

Mac ekibinin üyeleri Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahasına takılınca neredeyse hipnotize oluyorlardı. “Bana Rasputin’i anımsatıyordu,” diyor Debi Coleman. “Lazer ışınını üstüne çevirdi mi gözlerini bile

kırpamıyordun. Mor Kool-Aid verse bile fark etmiyordu. İçiyordun.” Ama Wozniak gibi Coleman da gerçekliği çarpıtma sahasının güçlendirici olduğuna inanıyor: Jobs’ın ekibine, Xerox’un ve IBM’in olanaklarının çok azına sahip olmalarına karşın, bilgisayar tarihinin akışını değiştirme şevkini aşılayabilmesini sağladı. “Kendini gerçek kılan bir çarpıtmaydı,” diye iddia ediyor Coleman. “İmkânsızı başarıyordun, çünkü imkânsız olduğunu fark etmiyordun.”

Gerçekliği çarpıtmanın temelinde Jobs’ın kuralların kendisine işlemediğine dair derin ve sarsılmaz inancı vardı. Bunun bazı kanıtlarına sahipti; çocukluğunda gerçekliği arzularına göre bükebilmişti sık sık. Ama kurallara boşverebileceği inancının daha da derin kaynağı, kişiliğine işlemiş olan asiliği ve başına buyrukluğuydu. Özel olduğunu hissediyordu: seçilmiş ve aydınlanmış biri olduğunu. “Çok az özel insan –kendisi, Einstein, Gandi ve Hindistan’da tanıştığı gurular– bulunduğuna ve kendisinin onlardan biri olduğuna inanıyor,” diyor Hertzfeld. “Chrisann’e öyle demiş. Hatta bir keresinde bana aydınlanmış olduğunu ima etti. Nietzsche gibi neredeyse.” Jobs Nietzsche’yi asla incelememişti, ama filozofun güç istenci kavramı ve *Überman*’ının özel doğası ona yakın geliyordu. *Böyle Buyurdu Zerdüşt*: “Ruh artık kendi istencini istenciyle yaratır ve dünyanın yitirdiği kişi artık dünyayı fetheder.” Jobs istencine uymayan gerçekliği görmezden geliyordu, tıpkı kızı Lisa doğduğunda ve yıllar sonra kendisine ilk kez kanser teşhisi konduğunda yaptığı gibi. Arabasına plaka takmamak ve onu trafiği engelleyecek yerlere park etmek gibi ufak tefek gündelik isyan eylemlerinde bile, çevresindeki dünyanın kurallarına ve gerçekliklerine tabi değilmiş gibi davranıyordu.

Jobs’ın dünya görüşünün bir başka kilit noktası ikili kategorizasyon yapmasıydı. İnsanlar ya “aydınlanmış” ya da “göt”tüler. Ortaya koydukları işler ya “en iyi” ya da “tamamen boktan”dı. Bu dikotomilerin olumlu tarafında yer alan Mac tasarımcısı Bill Atkinson, meseleyi şöyle anlatıyor:

> Steve’in emrinde çalışmak zordu, çünkü insanları tanrılar ve bok kafalılar olarak ikiye ayırmıştı. Tanrıysanız yüceydiniz ve asla hata yapamazdınız. Tanrılardan saydığı ben ve benim gibi kişiler aslında ölümlü olduğumuzu, kötü mühendislik kararları verdiğimizi ve herkes gibi osurduğumuzu biliyorduk, dolayısıyla Steve’in gözünden düşmekten korkuyorduk hep. Çok çalışan parlak mühendisler olan bok kafalılarsa takdir edilmelerinin ve terfi etmelerinin mümkün olmadığını hissediyorlardı.

Ama bu kategoriler değişmez değildi. Jobs özellikle insanlardan değil de fikirlerden bahsederken bir anda fikrini değiştirebiliyordu. Tribble, Hertzfeld'e gerçekliği çarpıtma sahası konusunda brifing verirken onu Jobs'ın yüksek voltajlı alternatif akıma benzediği konusunda özellikle uyardı. "Sana bir şeyin berbat ya da muhteşem olduğunu söylemesi, yarın da öyle düşüneceği anlamına gelmez," diye açıkladı Tribble. "Ona yeni bir fikir söylersen, salakça bulduğunu söyler büyük ihtimalle. Ama cidden beğenirse tam bir hafta sonra geri gelip senin fikrini sana önerir, sanki kendisi akıl etmiş gibi."

Bu son piruet tekniğindeki arsızlık Dyagilev'in bile başını döndürürdü. "Bir argümanla ikna edemezse hemen bir başkasına geçiyordu," diye açıklıyor Hertzfeld. "Bazen birden senin savunduğun şeyi savunarak, sanki tersini hiç savunmamış gibi yaparak şaşırtıyordu." Xerox PARC'tan gelmeye Tesler'la birlikte ikna edilmiş yazılımcı Bruce Horn defalarca yaşadı bunu. "Ona aklıma gelen bir fikri söylüyordum, işe yaramaz diyordu," diyor Horn. "Ertesi hafta gelip 'Hey, aklıma harika bir fikir geldi,' diyerek benim fikrimi söylüyordu! 'Steve, bunu ben sana geçen hafta söyledim,' dediğimdeyse 'Hı hı, hı hı,' diyerek uzaklaşıyordu."

Jobs'ın beyin devrelerinde, aklına geliveren uçuk fikirleri modüle edecek bir cihaz eksikti sanki. Dolayısıyla Mac ekibi, onunla uğraşırken "alçak geçiş filtresi" adlı bir ses kavramını benimsediler. Jobs'tan gelen verileri işlerken, yüksek frekanslı sinyallerinin genliğini azaltmayı öğrendiler. Böylece veri setini düzenleyebiliyor ve Jobs'ın değişken tavırlarının etkisini daha az hissediyorlardı. "Bir aşırı uçtan diğerine geçmesine birkaç kez tanık olduktan sonra," diyor Hertzfeld, "sinyallerini alçak geçiş filtresinden geçirmeyi ve aşırılıklarına tepki vermemeyi öğrendik."

Jobs'ın filtrelenmemiş davranışlarının sebebi duygusal hassasiyet eksikliği miydi? Hayır. Neredeyse tam tersiydi. Duygularında oldukça odaklıydı. İnsanların içini okumada, psikolojik güçlerini ve zayıflıklarını ve güvensizliklerini saptamada şaşılacak kadar başarılıydı. Bundan habersiz bir kurbanı duygu yüklü bir aparkatla darmadağın edebiliyordu. Bir insanın gerçekten bir şeyler mi bildiğini, yoksa numara mı yaptığını sezebiliyordu. Bu, başka insanları kandırmakta, pohpohlamakta, ikna etmekte, gözlerine girmekte ve onları sindirmekte usta olmasını sağlıyordu. "En zayıf noktanı,

neyin kendini küçük hissetmene yol açacağını, neyin seni irkilteceğini tam olarak bilebiliyordu tuhaf bir şekilde," diyor Hoffman. "İnsanları manipüle etmeyi bilen karizmatik kişilerin ortak özelliğidir bu. Seni ezebileceğini bilmen kendini zayıf hissetmene ve onun onayını almak istemene yol açıyordu, böylece seni yüceltip sahibin olabiliyordu."

Bunun bazı avantajları vardı. Ezilmeyen insanlar sonunda güçleniyorlardı. Daha iyi çalışıyorlardı, hem korkudan, hem memnun etme arzusundan, hem de kendilerinden bunun beklendiğini bildiklerinden. "Tavrı duygusal açıdan yıpratıcı olabiliyor, ama sağ salim atlatabilirseniz işe yarıyor," diyor Hoffman. Mücadele de edebilirdiniz –bazen– ve sağ salim kurtulmakla kalmayıp başarılı olabilirdiniz. Bu her zaman işe yaramıyordu; Raskin denedi ve bir süre başarılı oldu, sonra da mahvoldu. Ama sakin bir şekilde özgüvenli ve haklıysanız, Jobs sizi tartıp da ne yaptığınızı bildiğinize karar vermişse, size saygı duyardı. Yıllar geçtikçe hem kişisel, hem de mesleki hayatındaki tanıdık çevresi zayıftan çok güçlü insanları içerdi giderek.

Mac ekibi bunu biliyordu. 1981'den başlayarak her yıl, Jobs'a en iyi karşı gelen kişiye ödül verdiler. Bu ödül kısmen şakaydı, ama kısmen de ciddiydi; Jobs bunu biliyordu ve hoşuna gidiyordu. İlk yıl ödülü Joanna Hoffman kazandı. Doğu Avrupalı bir mülteci aileden gelmeydi, çabuk parlayan ve güçlü iradeli biriydi. Örneğin bir gün Jobs'ın onun pazarlama tahminlerini, gerçeği tamamen çarpıttığını düşündüğü bir şekilde değiştirdiğini keşfetti. Jobs'ın ofisine hışımla daldı. "Merdiveni çıkarken asistanına elime bir bıçak alıp Steve'in kalbine saplayacağımı söyledim," diye anlatıyor. Şirketin hukuk müşaviri Al Eisenstat onu zapt etmeye koştu. "Ama Steve sesimi duydu ve geri adım attı."

Hoffman ödülü 1982'de de kazandı. "Joanna'yı kıskandığımı hatırlıyorum, çünkü Steve'e karşı gelebiliyordu, bense henüz çekiniyordum," diyor o yıl Mac ekibine katılan Debi Coleman. "Sonra 1983'te ödülü kazandım. İnandığınız şeyi savunmanız gerektiğini öğrenmiştim ve Steve buna saygı duyuyordu. Sonrasında beni terfi etmeye başladı." Coleman sonunda üretim departmanının başına getirildi.

Jobs bir gün Atkinson'ın mühendislerinden birinin ofis kabinine daldı ve her zamanki gibi "Bu boktan," dedi. Atkinson şöyle hatırlıyor: "Adam

‘Hayır değil, aslında en iyisi bu,’ dedi ve Steve’e yaptığı işin mühendislik açısından getirilerini açıkladı.” Jobs geri adım attı. Atkinson ekibine Jobs’ın sözlerini tercüme etmeyi öğretti. “‘Bu boktan,’ dediğinde aslında ‘Bana en iyi yolun neden bu olduğunu söyle,’ dediğini öğrendik.” Ama Atkinson bu öykünün sonunu da eğitici buluyordu. O mühendis sonunda Jobs’ın eleştirdiği fonksiyonu daha da iyi bir şekilde kotarmanın yolunu buldu. “İşini daha da iyi yaptı, çünkü Steve ona meydan okumuştu,” diyor Atkinson, “ve bu, ona karşı gelebileceğinizi, ama bir yandan da kulak vermeniz gerektiğini, çünkü onun genellikle haklı olduğunu gösteriyor.”

Jobs’ın huysuzluğu mükemmeliyetçiliğinden ve bir ürünü zamanında veya bütçeye uygun şekilde üretmek adına pratikte tavizler vermeye razı olan insanlardan hazzetmeyişinden –bu tavizler mantıklı olsalar bile– kaynaklanıyordu kısmen. “Uzlaşmaya pek açık değildi,” diyor Atkinson. “Kontrol tutkunu bir mükemmeliyetçiydi. Ürünlerinin kusursuz olup olmamasını umursamayan insanları beceriksiz olarak görüyordu.” Örneğin Nisan 1981’deki West Coast Bilgisayar Fuarı’nda Adam Osborne ilk gerçekten taşınabilir kişisel bilgisayarı sergiledi. Bu makine muhteşem değildi –ekranı beş inçti ve belleği düşüktü–, ama iyi kötü çalışıyordu. Osborne’un şu sözü ünlü oldu: “Yeterlilik yeterlidir. Diğer her şey fazlalıktır.” Bu fikri ahlâki açıdan son derece berbat bulan Jobs ise Osborne’la günlerce dalga geçti. “Herifin kafası basmıyor ki,” deyip durdu Apple’ın koridorlarında dolanırken. “Sanat değil bok üretiyor.”

Jobs bir gün Macintosh işletim sisteminin üstünde çalışan Larry Kenyon’ın ofis kabinine daldı ve sistemin yüklenmesinin çok uzun sürdüğünden yakındı. Kenyon açıklama yapacak oldu, ama Jobs onun sözünü kesti. “Bir insanın hayatı söz konusu olsa, sistemin yüklenme süresini on saniye kısaltmanın yolunu bulur muydun?” Kenyon muhtemelen bulacağını kabul etti. Jobs bir beyaztahtaya gitti ve Mac’i kullanan beş milyon insan varsa ve her biri bilgisayarını açmaya fazladan on saniye harcıyorsa, bu insanların yılda toplam 300 milyon saat civarı zaman tasarrufu yapabileceklerini ve bunun yılda en az 100 ömür süresi kadar tasarrufa eşit olduğunu gösterdi. “Larry etkilendi elbette ve birkaç hafta sonra geri geldiğinde sistem 28 saniye hızlı açılıyordu,” diye anımsıyor

Atkinson. “Steve geniş bir perspektiften bakarak insanları motive edebiliyordu.”

Bunun sonucunda Macintosh ekibi de Jobs gibi sadece kârlı değil, muhteşem bir ürün üretmeyi arzulamaya başladı. “Jobs kendini bir sanatçı olarak görüyordu ve biz tasarım ekibindekilerin de kendimizi öyle görmemizi istiyordu,” diyor Hertzfeld. “Hedef rakipleri geçmek veya tonla para kazanmak değildi asla; olabilecek en muhteşem şeyi, hatta onun biraz daha muhteşemini yaratmaktı.” Jobs ekibi Manhattan’daki Metropolitan Müzesi’ndeki bir Tiffany cam sergisine bile götürdü, çünkü yüksek adetli üretilebilen muhteşem sanat eserleri tasarlamak konusunda Louis Tiffany’yi örnek almalarını istiyordu. “Louis Tiffany’nin bütün bunları elleriyle yapmadığını, tasarımlarını başka insanlara aktarabildiğini konuştuk,” diye anımsıyor Bud Tribble. “Kendimize şöyle dedik: ‘Hey, madem bir şeyler yaratacağız, bari güzel olsunlar.’”

Jobs’ın bütün sinirli ve incitici tavırları gerekli miydi? Muhtemelen değildi ve bu konuda mazereti yoktu. Ekibini başka şekillerde de motive edebilirdi. Her ne kadar sonunda Macintosh gerçekten muhteşem bir ürün olsa da, Jobs’ın küstahca müdahaleleri yüzünden yaratılması epey gecikti ve bütçeyi epey aştı. Ayrıca insanların incinmelerinin de bir bedeli vardı; ekiptekilerin çoğunun işlerinden soğumasına yol açtı. “Steve terör saçmasıyla ünlü olmadan da aynı katkıları yapabilirdi,” diyor Wozniak. “Ben daha sabırlı olmayı ve o kadar kavga gürültü yaşamamayı seviyorum. Bir şirketin iyi bir aile olabileceğini düşünüyorum. Macintosh projesini ben yönetsem batağa saplanırdık herhalde. Ama tarzlarımızın bir karışımı sırf Steve’in tarzından daha iyi olurdu bence.”

Ancak Jobs’ın tarzının bazı avantajları vardı. Apple çalışanlarının çığır açıcı ürünler yaratma tutkusu duymalarını ve imkânsız görünen şeyleri başarabileceklerine inanmalarını sağladı. “Haftada 90 saat çalışıyorum ve buna bayılıyorum!” yazılı tişörtler yaptırdılar. Jobs’tan korkarken bir yandan da onu etkileme arzusuna inanılmayacak kadar yoğun bir şekilde kapılmaları, kendi beklentilerinin ötesine geçmelerini sağladı. Jobs ekibini sadece Mac’in maliyetini düşürecek ve piyasaya daha çabuk sürülmesini sağlayacak bazı tavizlerden değil, genellikle mantıklı gibi görünen kalitesizleştirici tavizler vermekten de alıkoydu.

“Yaşadığım yıllardan şunu öğrendim ki, gerçekten iyi adamlar çalıştırıyorsan onları sıkboğaz etmen gerekmez,” diye açıkladı Jobs sonradan. “Muhteşem şeyler yapmalarını bekleyerek onlara muhteşem şeyler yaptırabilirsin. İlk Mac ekibi bana birinci sınıf oyuncuların birlikte çalışmayı sevdiklerini ve kalitesiz işlere göz yumarsan bunun hoşlarına gitmeyeceğini gösterdi. Mac ekibinden istediğine sor. Sonucun çektikleri acıya değdiğini söylerler.”

Çoğu gerçekten de öyle söylüyor. “Toplantılarda ‘Hiçbir şeyi beceremiyorsun göt,’ diye bağırıyordu,” diye anımsıyor Debi Coleman. “Neredeyse saat başı. Yine de onunla çalıştığım için kendimi dünyanın en şanslı insanı sayıyorum kesinlikle.”

12. Bölüm

Tasarım

Gerçek Sanatçılar Sadeleştirir

Bauhaus Estetiği

Eichler'in evlerinde büyüyen çoğu çocuğun tersine Jobs o evlerin ne olduğunu ve neden şık olduklarını biliyordu. Kitlelere yönelik sade ve temiz modernizm fikrinden hoşlanıyordu. Babasının çeşitli arabaların stillerinin ayrıntıları üstüne konuşmasını dinlemeye de bayılıyordu. Dolayısıyla Apple'ın başlangıcından beri muhteşem endüstriyel tasarımların –renkli ve basit bir logonun, albenili bir Apple II kasasının– şirketi diğer şirketlerden ayıracağına ve ürünlerini seçkin kılacağına inandı.

Şirketin Jobs'ın ailesinin garajından taşındıktan sonraki ilk ofisi, bir Sony satış şubesiyle paylaştığı küçük bir binadaydı. Sony kendi tarzıyla ve akılda kalıcı ürün tasarımlarıyla ünlüydü, dolayısıyla Jobs pazarlama materyallerini incelemek için oraya uğruyordu. "Kılıksız bir halde gelip broşürleri karıştırıyor ve tasarım özelliklerinden bahsediyordu," diyor orada çalışan Dan'l Lewin. "Bazen 'Bu broşürü alabilir miyim?' diye soruyordu." Jobs 1980'de Lewin'i işe aldı.

Haziran 1981'den itibaren Aspen'deki yıllık Uluslararası Tasarım Konferansı'na katılmaya başlayınca Sony'nin karanlık, endüstriyel görünümüne olan ilgisini yitirmeye başladı. İtalyan stili temalı o yılki konferansa mimar-tasarımcı Mario Bellini, yönetmen Bernardo Bertolucci, araba tasarımcısı Sergio Pininfarina ve Fiat'ı miras yoluyla devralmış politikacı Susanna Agnelli katıldı. "Oraya hayran olduğum İtalyan tasarımcıları görmeye gelmiştim, *Breaking Away* filminde çocuğun İtalyan bisikletçilere hayran olduğu gibi hayrandım onlara," diye anımsıyordu Jobs, "dolayısıyla çok ilham verici bir deneyim oldu."

Aspen'deyken, Bauhaus akımının temiz ve işlevsel tasarım felsefesinin Herbert Bayer tarafından binalara, salon takımlarına, sans serif font

tipografisine ve Aspen Enstitüsü kampüsündeki mobilyalara yansıtılmış halini gördü. Akıl hocaları Walter Gropius ve Ludwig Mies van der Rohe gibi Bayer de güzel sanatlarla uygulamalı endüstriyel tasarımların birbirinden ayrı tutulmaması gerektiğine inanıyordu. Bauhaus'un öncülüğünü yaptığı modernist Uluslararası Stil akımı, tasarımın sade ama anlamlı olması gerektiğini savunuyordu. Temiz çizgiler ve formlar kullanarak akılcılığı ve işlevselliği vurguluyordu. Mies ve Gropius "Tanrı ayrıntılardadır," ve "Az çoktur," fikirlerini savunuyorlardı. Eichler'in evlerinde olduğu gibi, sanatsal duyarlılık seri imalat kapasitesiyle birleştirilmişti.

Jobs 1983 tarihli, "Gelecek Eskisi Gibi Değil" temalı Aspen Tasarım Konferansı'nda yaptığı konuşmada Bauhaus stilini benimsediğinden bahsetti. Kampüsün büyük müzik çadırında konuşma yapan Jobs, Sony Stili'nin yerini Bauhaus sadeliğinin alacağı öngörüsünde bulundu. "Endüstriyel tasarımda şu an Sony'nin teknolojik görünümü moda; yani ürünü tunç grisine veya siyaha boyayacaksın, tuhaf tuhaf şeyler yapacaksın," dedi. "Bu kolay. Ama muhteşem değil." Bauhaus'tan esinlenilmiş, işlevselliğe ve ürünlerin doğasına daha uygun bir alternatif önerdi. "Yüksek teknolojili ürünler üreteceğiz ve bunları temiz bir şekilde paketleyeceğiz, böylece yüksek teknolojili oldukları anlaşılacak. Onları küçük bir pakete sığdıracağız; güzel ve beyaz olabilirler, tıpkı Braun'un elektrikli ev aletleri gibi."

Apple'ın ürünlerinin temiz ve sade olacağını defalarca vurguladı. "Onlara Sony gibi siyah, siyah, siyah, siyah, siyah ve ağır bir endüstriyel görünüm vermeyeceğiz; onları parlak ve saf yapacağız, yüksek teknoloji oldukları belli olacak," dedi. "Yani yaklaşımımız şu: Çok sade olacaklar ve Modern Sanat Müzesi kalitesine ulaşmaya çalışıyoruz gerçekten. Şirket yönetimi, ürün tasarımı, reklam konularında temel felsefemiz şu: Sadeliği hedefliyoruz. Gerçek sadeliği." Apple'ın ilk broşüründeki mantrası değişmeyecekti: "Sadelik karmaşıklığın doruğudur."

Jobs tasarım sadeliğinin ana unsurlarından birinin kolayca, içgüdüsel bir şekilde kullanılabilecek ürünler üretmek olduğu kanısındaydı. Sadelik her zaman kullanım kolaylığı getirmeyebilir. Bazen bir tasarım öyle şık ve sade olabilir ki, kullanıcı ondan ürker ya da kullanımını zor bulur.

“Tasarımımızdaki temel mesele şu ki, insanların içgüdüsel olarak kavrayabileceği şeyler üretmemiz gerekiyor,” dedi Jobs tasarım uzmanlarına yaptığı konuşmada. “İnsanlar bir masaüstünü nasıl kullanacaklarını içgüdüsel olarak bilirler. Bir ofise girersiniz ve masada kâğıtlar görürsünüz. En üstteki en önemlisidir. İnsanlar öncelikleri belirlemeyi bilirler. Bilgisayarlarımızda masaüstü gibi metaforları model almamızın sebeplerinden biri, insanların zaten yaşadıkları bu deneyimden faydalanmak.”

O Çarşamba ikindisinde, Jobs’la aynı zamanda, ama daha küçük bir seminer salonunda konuşan Maya Lin (23), geçen Kasım’da Washington, DC Vietnam Gazileri Anıtı’nın tasarım yarışmasını kazanmasıyla ünlenmişti. Yakın arkadaş oldular ve Jobs onu Apple’a davet etti. Jobs Lin gibi insanların yanında çekingenleştiğinden, Debi Coleman’dan Lin’e etrafı gezdirmesine yardım etmesini istedi. “Steve’in yanında bir hafta çalışmaya geldim,” diye anımsıyor Lin. “Ona bilgisayarların neden hantal televizyonlar gibi göründüğünü sordum. Neden ince bir şeyler yapmıyorsunuz dedim. Neden düz bir dizüstü bilgisayar yapmıyorsunuz?” Jobs hedefinin sahiden de bu olduğunu, teknoloji elverir elvermez yapacağını söyledi.

Jobs o sıralar endüstriyel tasarım dünyasında pek heyecan verici şeyler olmadığı kanısındaydı. Beğendiği bir Richard Sapper lambası vardı; ayrıca Charles ve Ray Eames’in mobilyalarından ve Dieter Rams’ın Braun ürünlerinden hoşlanıyordu. Ama Raymond Loewy ve Herbert Bayer gibi, endüstriyel tasarım dünyasında çığır açan devler yoktu. “Endüstriyel tasarımda, özellikle de Silikon Vadisi’nde pek bir şey olduğu yoktu ve Steve bu durumu değiştirmeyi çok istiyordu,” diyor Lin. “Şık ama parlak olmayan, şen tasarımlardan hoşlanıyor. Zen’in sadelik anlayışına bağlı olduğundan minimalizmi benimsedi, ama bunun ürünlerini soğuk kılmasına izin vermedi. Eğlenceli kaldılar. Steve tasarıma çok düşkün ve çok önemsiyor, ama şen bir hava da katıyor.”

Jobs tasarım duyarlılığı geliştikçe özellikle Japon stiline ilgi duymaya ve bu stilin yıldızlarıyla, örneğin Issey Miyake ve I. M. Pei’yle takılmaya başladı. Budist eğitiminin bunda payı büyüktü. “Budizm’i –özellikle de Zen Budizmi’ni– estetik açıdan yüce bulmuşumdur hep,” dedi. “Hayatımda

gördüğüm en yüce şey, Kyoto'nun civarındaki bahçeler. Ürettikleriyle beni derinden etkileyen o kültürün kaynağı Zen Budizmi."

Porsche Gibi

Jef Raskin, Macintosh'un valiz gibi taşınabilir olmasını istemişti; kasayı kapatmak için klavye ekrana doğru kaldırılacaktı. Jobs projeyi devralınca, masada fazla yer kaplamayacak göz alıcı bir tasarım uğruna taşınabilirliği feda etmeye karar verdi. Bir telefon rehberini masaya attı ve Macintosh'un bundan daha fazla yer kaplamaması gerektiğini söyledi. Bunun üzerine tasarım ekibinin lideri Jerry Manock ve onun işe aldığı yetenekli bir tasarımcı olan Terry Oyama, ekranı bilgisayar kasasının üstünde olan ve klavyesi ayrılabilir bir model üstünde çalışmaya başladılar.

Mart 1981'de bir gün Andy Hertzfeld akşam yemeğinden sonra ofise dönünce Jobs'ın Mac prototiplerinden birinin yanında durduğunu ve yaratıcı hizmetler direktörü James Ferris'le hararetle tartıştığını gördü. "Görünüşü klasik olmalı, modası geçmemeli, Volkswagen Beetle gibi olmalı," dedi Jobs. Klasik arabaların dış hatlarını takdir etmeyi babasından öğrenmişti.

"Hayır, bu doğru olmaz," diye karşılık verdi Ferris. "Hatları seksi olmalı, Ferrari gibi."

"Ferrari gibi olmaz, o da uygun değil," diye karşılık verdi Jobs. "Porsche gibi olmalı daha çok!" Jobs'ın o sırada bir Porsche 928'inin olması şaşırtıcı değil. (Ferris sonradan şirketten ayrılıp Porsche'de reklam müdürlüğü yaptı.) Bir hafta sonu Bill Atkinson gelince Jobs onu dışarıya çıkardı, Porsche'siyle hava atmak için. "Büyük sanat eserleri genel zevk anlayışına uymaz, onu geliştirir," dedi Atkinson'a. Mercedes'in tasarımına da hayrandı. "Yıllar geçtikçe hatları yumuşattılar ama ayrıntıları belirginleştirdiler," dedi bir gün, otoparkın etrafından dolanırken. "Macintosh'ta da aynı şeyi yapmalıyız."

Oyama bir ön tasarım hazırlayıp alçı modelini yaptırdı. Mac ekibi modelin sergilenmesi için toplandılar ve fikirlerini söylediler. Hertzfeld onu "sevimli" buldu. Diğerleri de tatmin olmuş gibiydi. Sonra Jobs açtı ağzını yumdu gözünü. "Fazla kutumsu; daha kıvrımlı hatlara sahip olması gerek.

İlk yivin çapı daha büyük olmalı ve pahın boyutunu da beğenmedim.” Endüstriyel tasarım jargonunu yeni yeni öğrenmeye başlamış olan Jobs, bilgisayarın iki yanını birleştiren sivri ya da eğri kesilmiş kenardan bahsediyordu. Ama sonra Jobs büyük bir övgüde bulundu. “İyi bir başlangıç,” dedi.

Manock’la Oyama aşağı yukarı ayda bir kere geri gelip, Jobs’ın bir önceki eleştirilerinden yola çıkarak hazırladıkları yeni modeli gösteriyorlardı. En son alçı modelin örtüsü dramatik bir şekilde açılacaktı ve daha önceki bütün girişimler yanında sıraya dizilecekti. Bu onların gelişimi değerlendirebilmelerini sağlamakla kalmayıp, Jobs’ın önerilerinden ya da eleştirilerinden birinin göz ardı edildiğinde diretmesini önledi. “Dördüncü modeli üçüncüden pek ayırt edemiyordum,” diyor Hertzfeld, “ama Steve hep eleştirici ve netti; görmekte zorlandığım ayrıntıları beğendiğini veya onlardan nefret ettiğini söylüyordu.”

Jobs bir hafta sonu Palo Alto’daki Macy’s’e gitti ve yine elektrikli ev aletlerini, özellikle de Cuisinart’ınkileri inceledi. Pazartesi günü Mac ofisine seke seke girdi, tasarım ekibine gidip bir Cuisinart almalarını söyledi ve onun hatlarını, kıvrımlarını ve pahlarını göstererek önerilerde bulundu. Bunun üzerine Oyama mutfak aletine benzeyen yeni bir tasarım hazırladı, ama güzel olmadığına Jobs bile katıldı. Böylece bir hafta kaybetmiş oldular, ama Jobs sonunda geri atım atarak ekibe Mac kasası konusunda rahat nefes aldırdı.

Jobs makinenin dostane görünmesinde ısrarlıydı. Dolayısıyla Mac insan yüzüne benzemeye başladı giderek. Disk sürücüsü ekranın altına yerleştirilince cihaz diğer bilgisayarların çoğundan daha yüksek ve dar olmuş, böylece yüzü andırır hale gelmişti. Dibindeki girinti de kısa bir çeneyi andırıyordu ve Jobs tepedeki plastik şeridi incelterek, makinenin Lisa’yı alttan alta sevimsiz kılan Cro-Magnon alnı görünüşünü engelledi. Apple kasasının patenti sadece Jerry Manock’la Terry Oyama’ya değil, Steve Jobs’a da verildi. “Steve tasarımı bizzat çizmese de, fikirleriyle ve verdiği ilhamla ona katkıda bulundu,” dedi Oyama sonradan. “Açıkçası bir bilgisayarın ‘dostane’ olabileceğini Steve’den öğrendik.”

Jobs ekranda görünecek şeyler konusunda da aynı ölçüde saplantılıydı. Bir gün Bill Atkinson, Texaco Towers'a heyecanla daldı. Ekranda hızla çember ve oval çizebilecek dahice bir algoritma bulmuştu. Çember çizmenin matematiksel kısmında genellikle kareköklerin hesaplanması gerekiyordu, ancak 68000 işlemci bunu desteklemiyordu. Ama Atkinson bu engeli aşmanın yolunu buldu, bir tek sayılar dizisinin toplamının bir kusursuz kareler dizisi üretmesi (örneğin 1 + 3 = 4, 1 + 3 + 5 = 9, vs.) gerçeğinden yola çıkarak. Hertzfeld, Atkinson demosunu gösterdiğinde Jobs hariç herkesin etkilendiğini anımsıyor. "Eh, çemberler ve ovaller güzel," dedi Jobs; "yuvarlak köşeli dörtgenler çizebilir misin peki?"

"Buna ihtiyacımız olduğunu sanmıyorum," dedi Atkinson ve bunun neredeyse imkânsız olduğunu açıkladı. "Grafik rutinlerini basit tutmak ve gerçekten yapılması gereken temel işlerle sınırlamak istiyordum," diye anımsıyor.

"Yuvarlak köşeli dörtgenler her yerdedir!" diye bağırdı Jobs ayağa fırlayıp. "Bu odaya bak yeter!" Beyaztahtayı, masaüstünü ve yuvarlak köşeli başka nesneleri gösterdi. "Dışarı bak, daha da çok görürsün, nereye baksan görürsün!" Atkinson'ı çekiştirerek yürüyüşe çıkardı, araba pencerelerini ve sokak tabelalarını gösterdi. "Üç sokakta on yedi örneğe rastladık," diyor Jobs. "Her yerde onları göstermeye başladım, Bill'i tamamen ikna edene kadar."

"Sonunda bir Park Yapılmaz tabelasını gösterdi, ben de 'Tamam, haklısın, pes ediyorum. Temel öğelerden biri yuvarlak köşeli dörtgenler olmalı!' dedim." Hertzfeld şöyle anımsıyor: "Bill ertesi günün ikindisinde Texaco Towers'a döndüğünde sırıtıyordu. Demosu artık güzel, yuvarlak köşeli dörtgenleri şimşek hızıyla çizebiliyordu." Sonunda Lisa'yla Mac'teki ve sonraki neredeyse diğer tüm bilgisayarlardaki diyalog kutularıyla pencerelerin köşeleri yuvarlak yapıldı.

Jobs Reed'de girdiği kaligrafi derslerinde serif ve sans serif varyasyonlu, orantılı genişlikli ve harf aralıklı bütün font ailelerini sevmeyi öğrenmişti. "İlk Macintosh bilgisayarı tasarladığımız sırada, öğrendiğim onca şeyi anımsadım," dedi sonradan, o derslerden bahsederken. Mac bit eşlemli

olduğundan, zariften tuhafa dek sonsuz sayıda font üretip bunları ekranda piksel piksel sergilemek mümkündü.

Hertzfeld bu fontların tasarımını yapmak için, Philadelphia banliyösünden lise arkadaşı Susan Kare'den yardım aldı. Fontlara Philadelphia'nın eski Main Line banliyö treni hattındaki durakların isimlerini verdiler: Overbrook, Merion, Ardmore ve Rosemont. Jobs kaydettikleri ilerlemeyi muhteşem buldu. Bir gün akşama doğru yanlarına geldi ve font isimlerinden yakınmaya başladı. Bunların "kimsenin adını bile duymadığı küçük kasabalar" olduklarını söyledi. "*Dünya çapında* şehirler olmalılar!" Kare şimdi Chicago, New York, Geneva, London, San Francisco, Toronto ve Venice adlı fontların bulunmasının sebebinin bu olduğunu söylüyor.

Markkula ve bazıları, Jobs'ın tipografi saplantısını asla tamamen onaylamadılar. "Fontlar hakkında epey bilgiliydi ve muhteşem fontlar istiyordu ısrarla," diye anımsıyor Markkula. "Bense 'Fontlar mı?!? Daha önemli işlerimiz yok mu?' deyip duruyordum." Oysa Macintosh fontlarının hoş çeşitliliği, lazer yazıcılarla ve yüksek grafik kapasiteleriyle birleşince, masaüstü yayıncılık endüstrisinin doğmasına yol açacak ve sonuçta Apple'a epey kâr getirecekti. Ayrıca fontlar hakkında bilgili olmanın tuhaf hazzını matbaacıların, kır saçlı editörlerin ve başka mürekkep lekeli biçarelerin tekelinden çıkarıp, lise muhabirlerinden okul aile birliği gazetelerinde editörlük yapan annelere dek birçok sıradan insana tanıtacaktı.

Kare'in geliştirdiği ikonlar da –örneğin dosyaların atıldığı çöp tenekesi– grafik arayüzlerin şekillenmesine katkıda bulundu. O ve Jobs iyi anlaşıyorlardı, çünkü hem Mac'i tuhaf ve ilginç kılma arzusunu, hem de sadelik eğilimini paylaşıyorlardı. "Neredeyse her akşam geliyordu," diye anımsıyor Kare. "Yeni haberleri duymak istiyordu hep; ayrıca hep zevk sahibiydi ve görsel ayrıntılara dikkat ediyordu." Jobs Pazar sabahları dahi gelebildiği için, Kare ona bulduğu yeni seçenekleri gösterebilmek için Pazar sabahları da çalışmaya başladı. Arada sırada sorunla karşılaşıyordu. Jobs onun çizdiği bir tavşan resmini, farenin tıklama hızını arttırma ikonunu, o tüylü yaratığın "fazla ibne" göründüğünü söyleyerek reddetti.

Jobs pencerelerin, belgelerin ve ekranların tepesindeki menü çubuklarına da aynı şekilde özen gösteriyordu. Görünüşlerine kafa yordukça

Atkinson’la Kare’e onları tekrar tekrar yaptırıyordu. Jobs Lisa’nınkileri beğenmiyordu, çünkü fazla siyah ve serttiler. Mac’tekilerin daha yumuşak ve ince çizgili olmalarını istiyordu. “Onu memnun edene kadar 20 tane farklı menü çubuğu tasarımı yapmışızdır herhalde,” diye anımsıyor Atkinson. Bir ara Kare’le Atkinson ona yakındılar, daha önemli işleri varken onları menü çubuğunun ufak tefek ayrıntılarıyla uğraştırdığını söylediler. Jobs patladı. “Buna her gün baktığınızı düşünebiliyor musunuz?” diye bağırdı. “Önemsiz bir şey değil bu, düzgün yapmamız gereken bir şey.”

Chris Espinosa, Jobs’ın tasarım taleplerini karşılamanın ve kontrol manyaklığı eğilimini tatmin etmenin bir yolunu buldu. Jobs, Wozniak’ın garaj günlerinden kalma genç çömezlerinden biri olan Espinosa’yı Berkeley’den ayrılmaya ikna etmişti; okumaya her zaman fırsatı olacağını, ama Mac’te çalışma fırsatını bir daha bulamayacağını söylemişti. Espinosa bilgisayar için bir hesap makinesi tasarlamaya karar verdi tek başına. “Hepimiz toplandık, Chris hesap makinesini Steve’e gösterdi ve nefesini tutup Steve’in tepkisini bekledi,” diye anımsıyordu Hertzfeld.

“Eh, bu bir başlangıç,” dedi Jobs, “ama temelde berbat. Arka plan rengi fazla koyu, bazı çizgiler fazla kalın ve tuşlar fazla büyük.” Espinosa Jobs’ın eleştirileri uyarınca değişiklikler yapmayı sürdürdü, ama sürekli yeni eleştiriler alıyordu. Bunun üzerine bir ikindi vakti, Jobs geldiğinde Espinosa bulduğu parlak çözümü gösterdi: “Steve Jobs Hesap Makinesi Tasarlama Seti.” Bu set kullanıcının çizgilerin kalınlığını, tuşların boyutunu, gölgelendirmeyi, arka planı ve başka özellikleri değiştirerek hesap makinesinin görünüşünü kişiselleştirebilmesini sağlıyordu. Jobs gülmek yerine hemen oturup, istediği görünüşü elde etmek için uğraşmaya başladı. On dakika kadar sonra bunu başardı. Tasarımının Mac’te 15 yıl boyunca standart olarak kullanılması şaşırtıcı değil.

Jobs Macintosh’ta odaklansa da, bütün Apple ürünlerinde kullanılacak tutarlı bir tasarım dili istiyordu. Bu yüzden Jerry Manock’un ve Apple Tasarım Loncası adı verilen gayriresmi bir grubun yardımıyla, Dieter Rams Braun için neyse Apple için o olacak dünya çapında bir tasarımcı seçmek amacıyla bir yarışma düzenledi. Projenin kod adı Pamuk Prenses’ti, çünkü tasarlanacak ürünlerin kod adları yedi cücelerden alınmaydı. Yarışmayı

Sony'nin Trinitron televizyonlarının görünüşünden sorumlu olan Alman tasarımcı Hartmut Esslinger kazandı. Jobs onunla tanışmak için Bavyera'nın Kara Orman bölgesine uçtu ve Esslinger'in sadece şevkinden değil, Mercedes'ini saatte 160 kilometreden hızlı sürmesinden de etkilendi.

Esslinger Alman olsa da "Apple'ın DNA'sında Hollywood'dan ve müzikten esinlenilmiş, biraz isyankâr, doğal bir seksilik katan ve küresel bir California görünüşünü sağlayacak, doğuştan gelen bir Amerikan geni olmasını" önerdi. Temel ilkesi "biçim duyguyu izler"di; ünlü bir sözün, "biçim işlevi izler" sözünün değiştirilmiş haliydi bu. Bu kavramı sergilemek için kırk ürün modeli üretti ve Jobs onları görünce "Evet, işte bu!" diye bağırdı. Apple IIc için hemen benimsenen Pamuk Prenses görünüşünde beyaz kasalar, sert kıvrımlar ve hem havalandırma, hem de dekorasyon amaçlı, ince çizgiler halinde oyuklar vardı. Jobs, Esslinger'e California'ya taşınması karşılığında sözleşme önerdi. El sıkıştılar ve Esslinger'in pek mütevazı olmayan bir şekilde söylediği gibi, "o el sıkışma endüstriyel tasarım tarihindeki en etkili işbirliklerinden birini başlattı." Esslinger'in firması frogdesign[11] 1983'ün ortasında Palo Alto'da şube açtı, Apple'la yılda 1,2 milyon dolarlık bir sözleşme imzaladı ve o zamandan sonraki bütün Apple ürünlerinde, gururla sergilenen "California'da tasarlanmıştır" yazısı yer aldı.

Jobs tutkulu zanaatkârlığın bir özelliğinin, gizli kalacak tarafların bile güzel kotarılmasına özen göstermek olduğunu babasından öğrenmişti. Jobs'ın bu felsefeyi en uç noktada –ve en belirgin şekilde– uygulayışlarından biri, çipleri ve Macintosh'un derinliklerindeki diğer öğeleri tutacak baskılı devre kartını incelediği zaman gerçekleşti. Müşteriler devre kartını görmeyecekti. Ama Jobs onu estetik açıdan eleştirmeye başladı. "Şu kısmı cidden hoş," dedi. "Ama bellek çiplerine bakın. Çirkinler. Çizgileri birbirine fazla yakın."

Yeni mühendislerden biri sözünü kesip bunun neden önemli olduğunu sordu. "Önemli olan tek şey ne kadar iyi çalıştığı. PC kartını kimse görmeyecek ki."

Jobs tipik bir tepki verdi. "Kasanın içindekilerin de olabildiğince güzel olmalarını istiyorum. İyi bir marangoz bir dolabın arkasında kalitesiz tahta

kullanmaz, o taraf duvara dönük duracak ve kimse görmeyecek olsa bile." Jobs birkaç yıl sonra, Macintosh'un piyasaya sürülmesinin ardından verdiği bir röportajda babasından öğrendiği bu dersi yineledi: "Güzel bir çekmeceli dolap yapan bir marangozsan arka tarafta kontrplak kullanmazsın, o taraf duvara dönük duracak ve kimse görmeyecek olsa bile. Orada olduğunu bileceksindir, bu yüzden arka taraf için güzel bir tahta kullanırsın. Geceleri rahat uyuyabilmen için dolabın her tarafının estetik, kaliteli olması gerekir."

Babasından aldığı, gizli şeylerin güzelliğini önemseme dersinin bir benzerini Mike Markkula'dan öğrendi: Ambalajın ve sunumun güzel olması da önemliydi. İnsanlar bir kitabı kapağına göre yargılardı. Dolayısıyla Jobs, Macintosh'un kutusu için renkli bir tasarım seçti ve onu geliştirmeye çalışıp durdu. "Adamlara elli kere baştan yaptırdı," diye anımsıyor, Mac ekibinin Joanna Hoffman'la evlenen üyesi Alain Rossmann. "Müşteri kutuyu açar açmaz çöpe atacaktı, ama Steve kutunun görünüşüne kafayı takmıştı." Rossmann'e göre bu bir dengesizlik göstergesiydi; bellek çiplerinden tasarruf etmeye çalışırlarken abartılı ambalajlara para harcanıyordu. Jobs'a göreyse, Macintosh'un harika olması ve insanlara kendilerini harika hissettirmesi için her ayrıntı önemliydi.

Tasarım nihayet belirlenince Jobs Macintosh ekibini bir seremoniye çağırdı. "Gerçek sanatçılar eserlerini imzalarlar," dedi. Bir harita metot defteri sayfasıyla bir Sharpie kalem aldı ve hepsine imza attırdı. İmzalar her Macintosh'un içine kazındılar. Onları tamirciler dışında kimse görmeyecekti. Ama ekibin her üyesi imzasının içeride olduğunu biliyordu, tıpkı devre kartının olabildiğince zarif tasarlandığını bildiği gibi. Jobs onları birer birer, isimleriyle çağırdı. Önce Burrell Smith gitti. Jobs sona kaldı, diğer kırk beş kişinin imza atmasını bekledi. Sayfanın ortasında bir yer bulup ismini küçük harflerle, fiyakalı bir şekilde yazdı. Sonra şampanya kadehini kaldırdı. "Böyle zamanlarda işimizi sanat olarak görmemizi sağladı," diyor Atkinson.

13. Bölüm

Mac'i İnşa Etmek

Yolculuk Ödüldür

Rekabet

IBM Ağustos 1981'de kişisel bilgisayarını piyasaya sürdüğünde, Jobs ekibine bir tane aldırıp inceletti. Makinenin berbatlığında hemfikir oldular. Chris Espinosa ona "özensizce kotarılmış, sıradan bir girişim" dedi ve bunda biraz haklıydı. Makinede modası geçmiş komut satırı istemleri ve bit eşlemli grafik ekran yerine karakterli ekran kullanılmıştı. Apple'dakiler kibirli bir havaya büründüler; oysa şirketlerin teknoloji müdürlerinin, adını bir meyveden almış bir şirketten çok IBM gibi saygın bir şirketin ürünlerini yeğleyebileceğini fark etmemişlerdi. IBM PC'nin piyasaya sürüleceğinin açıklandığı gün Bill Gates tesadüfen Apple'ın merkezine geldi. "Umurlarında değil gibiydi," dedi. "Ne olduğunu ancak bir yıl sonra anladılar."

Apple aşırı özgüvenini *Wall Street Journal* gazetesine tam sayfa verdiği, "Hoşgeldin IBM. Gerçekten," başlıklı reklamda yansıttı. Bu zekice reklam, yaklaşan çekişmeyi cesur ve asi Apple ile kurumsal dev IBM'in arasındaki bir mücadele gibi göstererek, durumları Apple kadar iyi olan Commodore, Tandy ve Osborne gibi diğer şirketleri geri plana itiyordu.

Jobs kariyeri boyunca kendini kötü imparatorluklarla mücadele eden aydınlanmış bir asi, karanlığın güçleriyle savaşan bir Jedi savaşçısı ya da bir Budist samuray gibi görmekten hoşlandı. Yaklaşan savaşı sadece iş rekabeti değil, ruhsal bir mücadele olarak gösterdi zekice. "Eğer herhangi bir sebepten dolayı dev hatalar yaparsak ve IBM kazanırsa, bilgisayar dünyasının yirmi yıl kadar sürecek bir Karanlık Çağ'a gireceğini düşünüyorum şahsen," dedi bir röportajda. "IBM bir pazar sektörünü ele geçirdi mi, yeniliklerin önünü hemen her zaman keser." Jobs otuz yıl sonra bile, geçmişi anımsarken o rekabeti bir din savaşı olarak düşündü: "IBM

temelde Microsoft'un en kötü haliydi. Yeniliği destekleyen bir güç değillerdi; kötü bir güçtüler. ATT, Microsoft ve Google gibiydiler."

Jobs'ın Macintosh'unun rakibi olarak gördüğü bir başka hedefe, kendi şirketinin Lisa'sına saldırması Apple için talihsizlik oldu. Bunu yapmasının sebeplerinden biri psikolojikti. O gruptan atılmıştı ve şimdi onu yenmek istiyordu. Jobs ayrıca sağlıklı bir rekabetin askerlerini motive edeceğini düşünüyordu. Mac'in Lisa'dan önce piyasaya sürüleceği konusunda John Couch'la 5.000 dolara bahse girmesinin sebebi buydu. Ancak rekabet sağlıksızlaştı. Jobs kendi mühendis grubunu överken, Lisa'nın üstünde çalışanları HP tipi mühendisler diyerek aşağılıyordu sürekli.

Daha da önemlisi şuydu ki, Jobs Jef Raskin'in ucuz ve güçsüz bir taşınabilir cihaz üretme planını rafa kaldırıp Mac'i grafik kullanıcı arayüzlü bir masaüstü makinesi olarak tasarlayınca, Mac Lisa'nın pazar payını azaltabilecek bir düşük özellikli versiyonuna dönüştü. Jobs'ın Burrell Smith'i Mac'i Motorola 68000 mikroişlemciye göre tasarlamaya yönlendirmesi ve böylece Mac'in Lisa'dan daha hızlı olması durumu iyice kötüleştirecekti.

Lisa'nın uygulama yazılımlarından sorumlu Larry Tesler, iki makineyi birçok yazılım programını birlikte kullanabilecek şekilde tasarlamanın önemli olduğunu fark etti. Dolayısıyla tarafları barıştırmak için Smith'le Hertzfeld'in Lisa'nın çalışma alanına gelip Mac prototipini sergilemelerini ayarladı. Yirmi beş mühendis geldi ve kibarca dinlerlerken, sunumun ortasında kapı açılıverdi. Lisa'nın tasarımlarının çoğunu hazırlamış, sağı solu belli olmayan bir mühendis olan Rich Page'di gelen. "Macintosh Lisa'yı mahvedecek!" diye bağırdı. "Macintosh Apple'ı batıracak!" Smith'le Hertzfeld karşılık vermeyince Page bağırıp çağırmaya devam etti. "Jobs Lisa'yı yok etmek istiyor, çünkü onu kontrol etmesine izin vermedik," dedi ağlamaklı bir şekilde. "Kimse Lisa'yı almayacak, çünkü Mac'in geleceğini biliyorlar! Ama sizin umurunuzda değil!" Odadan hışımla çıkıp kapıyı küt diye kapadı, ama hemen ardından tekrar içeri daldı. "Sizin suçunuz yok, biliyorum," dedi Smith'le Hertzfeld'e. "Mesele Steve Jobs. Steve'e söyleyin, Apple'ı mahvediyor!"

Jobs sahiden de Macintosh'u Lisa'nın düşük maliyetli, uyumsuz yazılımlı rakibi haline getirdi. Daha da kötüsü, iki makine de Apple II'yle uyumlu değildi. Apple'ın genelini çekip çeviren biri bulunmadığından Jobs at koşturuyordu.

Uçtan Uca Kontrol

Jobs'ın Mac'i Lisa'nın mimarisiyle uyumlu hale getirmeye gönülsüzlüğünün sebebi sadece rekabet ya da intikam değildi. Onun kontrol eğilimiyle ilgili felsefi bir sebep de vardı. Bir bilgisayarın gerçekten muhteşem olabilmesi için donanımıyla yazılımının yakından bağlantılı olması gerektiğine inanıyordu. Bir bilgisayarın başka bilgisayarlarda da çalışan yazılımları kullanabilmesi, bazı işlevselliklerinden feragat edilmesi anlamına geliyordu. Jobs en iyi ürünlerin uçtan uca tasarlanmış, yazılımı donanıma ve donanımı yazılıma uydurulmuş, "bütünsel parçalar" olduklarına inanıyordu. İşletim sistemi sadece kendi donanımında çalışan Macintosh'u Microsoft'un yarattığı platformdan (ve Google'ın daha sonraki Android'inden) ayıran buydu; Microsoft'un işletim sistemi çeşitli şirketlerin ürettiği donanımlarda kullanılabiliyordu.

"Jobs yaratılarının değersiz yazılımcılar tarafından talihsizce değiştirilmesini istemeyen iradeli, elitist bir sanatçı," diye yazdı ZDNET editörü Dan Farber. "Sokaktaki herhangi birinin bir Picasso tablosuna fırça darbeleri atması ya da bir Bob Dylan şarkısının sözlerini değiştirmesi gibi olurdu bu." Jobs'ın uçtan uca bütünsel parçalar yaklaşımı sonraki yıllarda iPhone'u, iPod'u ve iPad'i rakiplerinden ayıracaktı. Bu yaklaşım muhteşem ürünlerin ortaya çıkmasını sağladı. Ama bir pazarı ele geçirmenin en iyi yolu değildi her zaman. "İlk Mac'ten son iPhone'a dek Jobs'ın sistemleri hep kapalı oldu, müşterilerin onları kurcalayıp değiştirmelerini önlemek için," diye belirtiyor *Mac Kültü*'nün yazarı Leander Kahney.

Jobs'ın kullanıcı deneyimini kontrol etme arzusu, Apple II'deki slotların – bir kullanıcının bilgisayara genişletme kartları bağlayarak işlevselliği arttırabilmesini sağlayan deliklerin– olup olmayacağı konusunda Wozniak'la yaptığı tartışmanın sebebiydi. O tartışmayı Wozniak kazanmıştı. Apple II sekiz slotlu olmuştu. Ama bu seferki makine Jobs'ın olacaktı, Wozniak'ın değil. Macintosh slotsuz olacaktı. Hatta kasayı açıp da anakarta

ulaşmak bile mümkün olmayacaktı. Bilgisayar meraklıları ya da hackerlar için hoş değildi bu. Ama Jobs, Macintosh'un kitlelere yönelik olmasını istiyordu. Onlara kontrollü bir deneyim sunmak istiyordu. İnsanların genişletme slotlarına gelişigüzel devre kartları bağlayıp da onun zarif tasarımını bozmalarını istemiyordu.

"Onun kişiliğini, kontrol isteğini yansıtıyor," diyor 1982'de Jobs tarafından pazarlama stratejisti ve Texaco Towers'ı çekip çevirecek yetişkin olarak işe alınan Berry Cash. "Steve Apple II'den bahsederken 'Kontrol bizde değil, hem insanların ona yapmaya çalıştıkları manyakça şeylere baksana,' diye yakınıyordu. 'Ben bir daha asla öyle bir hataya düşmem.'" Jobs Macintosh kasasının normal tornavidalarla açılmasını engellemek için özel aletler tasarlayacak kadar ileri gitti. "Bu kutuyu öyle bir şekilde tasarlayacağız ki, içini sadece Apple çalışanları açabilecek," dedi Cash'e.

Jobs ayrıca Macintosh klavyesindeki imleç oku tuşlarını kaldırmaya karar verdi. İmleci hareket ettirmenin tek yolu fareyi kullanmaktı. Böylece eski kafalı kullanıcıları fare kullanmaya zorlayacaktı, istemeseler bile. Diğer ürün geliştiricilerin tersine, Jobs müşterinin her zaman haklı olduğuna inanmıyordu. Fare kullanmamakta direniyorlarsa hatalıydılar. Jobs'ın muhteşem bir ürün üretme arzusunun müşteriyi memnun etme arzusuna baskın çıktığı durumlardan biriydi bu.

İmleç tuşlarını kaldırmanın bir avantajı (ve dezavantajı) daha vardı. Şirket dışındaki yazılım geliştiricileri, çeşitli bilgisayarlarda kullanılabilecek genel yazılımlar üretmek yerine Mac'in işletim sistemine uygun programlar yazmak zorunda bırakıyordu. Böylece uygulama yazılımları, işletim sistemleri ve donanım aygıtları arasında Jobs'ın sevdiği yakın, dikey entegrasyon sağlanıyordu.

Jobs'ın uçtan uca kontrol arzusu, Apple'ın Macintosh işletim sisteminin lisansını başka ofis ekipmanı üreticilerine satması ve Macintosh'un klonlarını üretmelerine izin vermesi yönündeki tekliflere soğuk bakmasına da yol açıyordu. Yeni ve enerjik Macintosh pazarlama müdürü Mike Murray Mayıs 1982'de Jobs'a gönderdiği gizli bir memoda bir lisans programı önerdi. "Macintosh kullanıcı platformunun endüstri standardı olmasını isteriz," diye yazdı. "Ama bu kullanıcı platformunu elde

edebilmek için Mac donanımı satın almaları gerekecek elbette. Bir şirketin başka üreticilerle paylaşılamayan, endüstri çapında bir standart getirip koruyabilmesi çok az rastlanan (belki de hiç görülmemiş) bir durum." Önerisi Macintosh işletim sisteminin lisansını Tandy'ye vermekti. Murray, Tandy'nin Radio Shack mağazalarının farklı bir müşteri tipini hedeflemesi sebebiyle Apple'ın satışlarını çok azaltmayacağını savunuyordu. Ama Jobs bu plana şiddetle karşı çıktı. Güzel eserinin kontrolünün dışına çıktığını hayal bile edemiyordu. Dolayısıyla Macintosh onun standartlarını karşılayan kontrollü bir platform olarak kaldı, ama Murray'in korktuğu oldu ve Macintosh IBM klonlarıyla dolu bir dünyada endüstri standardını belirlemekte zorlandı.

Yılın Makineleri

1982'nin sonu yaklaştıkça Jobs *Time* tarafından Yılın Adamı seçileceğine inanmaya başladı. Bir gün işyerine derginin San Francisco bürosu şefi Michael Moritz'le geldi ve iş arkadaşlarını ona röportaj vermeye teşvik etti. Ama sonunda Jobs kapakta yer almadı. Bunun yerine dergi yıl sonu sayısına "Bilgisayar" temasını seçti ve ona "Yılın Makinesi" dedi. Ana makalenin yanında Jobs'ın bir profili vardı; Moritz'in yaptığı röportajlardan faydalanılarak ve normalde derginin rock müzik bölümünde yazan Jay Cocks tarafından yazılmıştı. "Steven Jobs etkileyici pazarlama tarzıyla ve eski Hristiyan şehitleri bile kıskandıracak kadar kör bir inançla, kapıyı tekmeleyerek açıp da kişisel bilgisayarın içeri girmesini sağlayan kişi oldu herkesten fazla," deniyordu yazıda. Özenle yazılmış, ama yer yer fazla sert bir yazıydı – öyle sertti ki Moritz (Apple hakkında bir kitap yazdıktan ve Don Valentine'la birlikte girişim şirketi Sequoia Capital'ı kurduktan sonra) o yazıyı reddetti ve verdiği materyallerin "New York'taki, asıl işi asi rock-and-roll dünyasını takip etmek olan bir editör tarafından değiştirildiğini, kırpıldığını ve dedikodularla lekelendiğini" söyleyerek yakındı. Dergi yazısında Bud Tribble'ın Jobs'ın "gerçekliği çarpıtma sahası"yla ilgili söyledikleri alıntılanıyordu ve Jobs'ın "arada sırada toplantılarda hüngür hüngür ağlamaya meyilli olduğu" söyleniyordu. Belki de en iyi alıntı Jef Raskin'den yapılandı. Raskin, Jobs'ın "tam Fransa Kralı olacak adam" olduğunu söyledi.

Derginin Jobs'ın terk ettiği kızı Lisa Brennan'dan bahsetmesi Jobs'ın canını sıktı. Jobs'ın Chrisann'i çileden çıkaran sözü –"Birleşik Devletler'deki erkek nüfusunun %28'i o çocuğun babası olabilir"– bu yazıda yer alıyordu. Dergiye Lisa'dan bahseden kişinin Kottke olduğunu bilen Jobs onu Mac grubunun çalışma alanında, yarım düzine insanın önünde azarladı. "*Time* muhabiri bana Steve'in Lisa adlı bir kızı olup olmadığını sorunca tabii ki var dedim," diye anımsıyor Kottke. "Bir insanın çocuğu varsa, arkadaşlarından bu konuda yalan söylemelerini beklemesi doğru olmaz. Arkadaşımın adilik yapmasına, baba olduğunu inkâr etmesine göz yummam. Çok sinirlenmişti, mahremiyetinin ihlal edildiğini düşünüyordu ve herkesin önünde bana kendisine ihanet ettiğimi söyledi."

Ama Jobs'ı asıl yıkan şey, Yılın Adamı seçilmemiş olmasıydı. Sonradan bana şunları söyledi:

> *Time* beni Yılın Adamı seçmeye karar verdi; 27 yaşındaydım ve öyle şeyleri önemsiyordum. Bana çok havalı geliyordu. Bir yazı yazsın diye Mike Moritz'i gönderdiler. Yaşıttık ve ben hayatta çok başarılı olmuştum; beni kıskandığını anladım ve soğuk davrandı. Sonra o berbat, ağır yazıyı yazdı. New York'taki editörler de o yazıyı okuyunca bu herifi Yılın Adamı yapamayız dediler. Buna cidden üzüldüm. Ama iyi bir dersti. Öyle şeylere fazla aldırmamayı öğretti, ne de olsa medya bir sirk sonuçta. Bana dergiyi kargoyla gönderdiler ve paketi açarken kapakta yüzümü göreceğime emin olduğumu hatırlıyorum, ama bilgisayarlı ve heykelli bir kapak vardı. Bu ne ya diye düşündüm. Sonra yazıyı okudum ve öyle kötüydü ki resmen ağladım.

Aslında Moritz'in onu kıskandığını ya da taraflı bir yazı yazmak istediğini düşünmek için sebep yok. Jobs'ı Yılın Adamı seçme kararı da verilmemişti, o tersini düşünse de. Editörler o senenin başında (o sıralar orada çalışıyordum) bir insanı değil "bilgisayarı" seçmeye karar verdiler ve ünlü heykeltıraş George Segal'a kapakta kullanılacak bir sanat eseri sipariş ettiler aylar önceden. O zamanlar derginin editörü Ray Cave'di. "Jobs'ı asla düşünmedik," diyor. "Bilgisayarı kişileştiremezsiniz, bu yüzden ilk kez cansız bir nesneyi yeğledik. Segal'ın heykeli çok önemliydi ve kapağa koyacak bir insan yüzü aramadık hiç."

Apple Lisa'yı Ocak 1983'te –Mac'in hazır olmasından tam bir yıl önce– piyasaya sürdü ve Jobs bahsi kaybettiği için Couch'a 5.000 dolar ödedi. Lisa ekibinden olmasa da, Apple'ın başkanı ve poster çocuğu olduğundan Lisa'nın tanıtımını yapmak için New York'a gitti.

Özel röportajlarda dramatik davranmayı halkla ilişkiler danışmanı Regis McKenna'dan öğrenmişti. Seçtiği yayın organlarının muhabirleri Jobs'ın Carlyle Oteli'ndeki süitine sırayla, birer saatliğine alınıyorlardı ve süitteki bir masada, kesme çiçeklerin arasında Lisa duruyordu. Tanıtım planına göre Jobs Lisa'da odaklanacak ve Macintosh'tan bahsetmeyecekti, çünkü Macintosh'la ilgili söylentiler Lisa'ya zarar verebilirdi. Ama Jobs kendini tutamadı. O gün kendisiyle yapılan röportajların temel alındığı yazıların çoğunda –*Time, Business Week, Wall Street Journal* ve *Fortune*'da çıkan yazılarda– Macintosh'tan bahsedildi. "Apple bu sene Lisa'nın daha az güçlü, daha az pahalı bir versiyonu olan Macintosh'u piyasaya sürecek," deniyordu *Fortune*'da. "O projeyi Jobs bizzat yönetti." *Business Week* ondan şu alıntıyı yaptı: "Mac çıkınca dünyanın en inanılmaz bilgisayarı olacak." Jobs ayrıca Mac'le Lisa'nın birbiriyle uyumlu olmayacağını itiraf etmişti. Lisa'ya baştan ölüm öpücüğü vermek gibiydi bu.

Lisa sahiden de yavaş yavaş öldü. Üretimi iki yıl içinde durdurulacaktı. "Fazla pahalıydı ve onu büyük şirketlere satmaya çalışıyorduk, oysa uzmanlık alanımız tüketicilere satış yapmaktı," dedi Jobs sonradan. Ama Jobs'ın bir avantajı oldu: Lisa'nın piyasaya sürülmesinden birkaç ay sonra, Apple'ın Macintosh'a bel bağlamak zorunda kalacağı anlaşıldı.

Korsan Olalım!

Macintosh ekibi büyüyünce Texaco Towers'tan Bandley Caddesi'ndeki ana Apple binalarına taşındı ve 1983'ün ortasında nihayet Bandley 3'e yerleşti. Video oyunlarının bulunduğu modern bir atriyumlu lobiye sahip olan bu mekânı Burrell Smith'le Andy Hertzfeld seçmişlerdi; Martin-Logan hoparlörlere sahip bir Toshiba müzik seti ve yüzlerce CD de vardı. Balık kavanozuna benzeyen cam bir bölüme yerleştirilen yazılım ekibi lobiden görülebiliyordu ve mutfağa her gün Odwalla meyve suları getiriliyordu. Atriyuma zamanla başka oyuncaklar da kondu; bunların en dikkat çekicileri bir Bösendorfer piyano ile Jobs'ın gösterişli ürünler üretme takıntısına yol açacağını umduğu bir BMW motosikletti.

Jobs personel seçimi konusunda çok titizdi. Hedefi yaratıcı, zeki ve muzip, biraz da asi insanları işe almaktı. Yazılım ekibi adaylara Smith'in favori bilgisayar oyunu Defender'ı oynatıyordu. Jobs her zamanki tuhaf

sorularını soruyordu, adayın beklenmedik durumlarda neler düşünebildiğini, esprili bir karşılık verip veremeyeceğini anlamak için. Bir gün Hertzfeld ve Smith'le birlikte, yazılım müdürlüğü pozisyonu için başvuran bir adayla görüştü; adamın balık kavanozundaki sihirbazları idare edemeyecek kadar gergin ve muhafazakâr olduğu içeri girer girmez belli oldu. Jobs onunla acımasızca dalga geçmeye başladı. "Bekaretini kaybettiğinde kaç yaşındaydın?" diye sordu.

Aday şaşırmış gibiydi. "Ne dediniz?"

"Bakir misin?" diye sordu Jobs. Adayın yüzü kızarınca Jobs konuyu değiştirdi. "Kaç kez LSD kullandın?" Hertzfeld şöyle anımsıyor: "Zavallı adamın yüzü kızardıkça kızarıyordu, bu yüzden konuyu değiştirmeye çalıştım ve gayet net bir teknik soru sordum." Ama aday yanıtı uzatınca Jobs araya girdi. "Hı hı, hı hı, hı hı, hı hı," deyince Smith'le Hertzfeld gülmekten katıldılar.

"Aradığınız adam ben değilim galiba," dedi zavallı adam gitmek için kalkarken.

Jobs sevimsiz tavırlarına karşın ekibinde birlik ruhu uyandırabiliyordu. İnsanları yerin dibine geçirdikten sonra morallerini düzeltmenin ve Macintosh projesinin parçası olmanın muhteşem bir misyon olduğunu hissetmelerini sağlamanın yolunu buluyordu hep. Ekibindekilerin çoğunu altı ayda bir civardaki bir tatil yerine iki gün dinlenmeye götürüyordu.

Eylül 1982'de gittikleri tatil yeri Monterey civarındaki Pajaro Dunes'tu. Mac bölümünün elli kadar üyesi bir şöminenin karşısına oturdular. Jobs da onların karşısına, bir masanın üstüne oturdu. Bir süre usulca konuştuktan sonra bir şövaleye gitti ve düşüncelerini oraya yazmaya başladı.

Bunlardan ilki "Taviz vermeyin"di. Bu emir ileride hem faydalı, hem zararlı olacaktı. Teknoloji ekiplerinin hemen hepsi bazı tavizler verirdi. Mac ise Jobs'la yardımcılarının elinden geldiği ölçüde "manyak iyi" olacaktı – ama piyasaya sürülmesi epey gecikecek, on altı ayı bulacaktı. Jobs işin tamamlanması için belirlenen tarihi söyledikten sonra "kusurlu bir şey üretmektense gecikmenin daha iyi olacağını" söyledi. Taviz vermeye razı olan bir proje müdürü olsa, belirli bir tarihten sonra değişiklikler

yapılamayacağını söyleyebilirdi. Ama Jobs öyle yapmadı. Bir başka özlü söz söyledi: “Ürün dağıtımı başlayana kadar tamamlanmış değildir.”

Bir başka çizelgedeki koan benzeri bir sözün favori özdeyişi olduğunu söyledi bana sonradan. “Yolculuk ödüldür,” sözüydü bu. Mac ekibinin önemli bir görevi olan özel askerler olduğunu vurgulamaktan hoşlanıyordu. Birlikte geçirdikleri süreyi ileride hatırlayınca zor zamanları ya unutmuş olacak ya da gülüp geçeceklerdi ve o dönemi hayatlarındaki büyülü bir doruk olarak göreceklerdi.

Sunumun sonunda şunu sordu: “Etkileyici bir şey görmek ister misiniz?” Aşağı yukarı günlük defteri boyutlarında bir cihaz çıkardı. Cihazın kapağını açınca bunun kucağa konulabilen, klavyesi ve ekranı birbirine dizüstü bilgisayarlardaki gibi menteşelerle tutturulmuş bir bilgisayar olduğu ortaya çıktı. “Hayalim seksenlerin ortalarında ya da sonlarında bunu üretmemiz,” dedi. Geleceği şekillendirecek, kalıcı bir Amerikan şirketi kuruyorlardı.

Sonraki iki gün boyunca çeşitli ekip liderleri ve saygın bilgisayar endüstrisi analisti Ben Rosen sunumlar yaptılar ve akşamları uzun havuz ve dans partileri düzenlendi. Sonunda Jobs kalabalığın karşısına geçip bir konuşma yaptı. “Günler geçtikçe, buradaki elli insanın yaptığı işler evrene dev bir dalga halinde yayılacak,” dedi. “Biliyorum anlaşması biraz zor biri olabiliyorum, ama hayatımda yaptığım en eğlenceli şey bu.” O dinleyicilerin pek çoğu yıllar sonra “anlaşması biraz zor” kısmına gülebildiler ve Jobs’a hak vererek, o dev dalgayı yaratmanın hayatlarında yaptıkları en eğlenceli şey olduğunu söylediler.

1983 Ocak’ının –Lisa’nın piyasaya sürüldüğü ay– sonunda da tatile çıktılar ve bu sefer Jobs’ın söyledikleri biraz değişikti. Jobs dört ay önce “Taviz Vermeyin!” diye yazmıştı. Bu seferki özlü sözlerinden biriyse şuydu: “Gerçek Sanatçılar Piyasaya Sürer.” Sinirler gergindi. Piyasaya sürülen Lisa’nın tanıtım röportajlarının dışında bırakılan Atkinson, Jobs’ın otel odasına hışımla daldı ve istifa etme tehdidi savurdu. Jobs onu sakinleştirmeye çalıştı, ama Atkinson bunu reddetti. Jobs sinirlendi. “Şimdi bunlarla uğraşacak zamanım yok,” dedi. “Macintosh’un üstünde canla başla çalışan 60 kişi toplantıyı başlatmamı bekliyorlar.” Sonra Atkinson’ı yana iterek, sadık ekibine konuşma yapmaya gitti.

Jobs yaptığı şevklendirici konuşmada, Macintosh isminin kullanımı konusunda McIntosh ses laboratuvarlarıyla yaşadıkları anlaşmazlığı çözdüğünü öne sürdü. (Oysa görüşmeler sürüyordu, ama Jobs gerçekliği çarpıtma sahasını kullanmanın iyi olacağını hissetmişti.) Bir şişe maden suyu çıkarıp, prototipi sahnede sembolik olarak vaftiz etti. Tezahüratları koridordan duyan Atkinson iç geçirerek gruba katıldı. Sonra düzenlenen partide havuza çıplak atlamaları, kumsalda ateş yakmaları ve sabaha kadar yüksek sesle müzik çalmaları otel yetkililerinin (Carmel'deki La Playa Oteli'ydi) onlara bir daha gelmemelerini söylemesine yol açtı. Jobs birkaç hafta sonra Atkinson'ın Apple "asosiye üyesi" yapılmasını ve böylece maaşıyla hisse senedi opsiyonlarının artmasını ve kendi projelerini seçme hakkına sahip olmasını sağladı. Ayrıca Macintosh'un onun yarattığı çizim programını her başlatışında ekranda "MacPaint by Bill Atkinson"[12] yazısının çıkması konusunda anlaşıldı.

Jobs'ın Ocak tatilindeki bir başka özdeyişi şuydu: "Donanmaya katılmaktansa korsan olmak daha iyidir." Ekibine asilik ruhu aşılamayı ve işleriyle gurur duyan ama başkalarının fikirlerini çalmaya hazır afili kabadayılar gibi davranmalarını istiyordu. Susan Kare'in dediği gibi: "Kendimizi asker kaçağı gibi hissedelim, böylece hızlı çalışabiliriz, işleri halledebiliriz demek istiyordu." Ekiptekiler Jobs'ın birkaç hafta sonraki doğumgününü kutlamak için, Apple'ın merkezine giden yoldaki bir reklam panosunu kiraladılar. Afişe şunu yazdırdılar: "28. Yaşın Kutlu Olsun Steve. Yolculuk Ödüldür – Korsanlar."

Mac ekibinin en iyi yazılımcılarından biri olan Steve Capps, bu yeni ekip ruhunun bir korsan bayrağı asmaya uygun olduğunu düşündü. Siyah kumaştan bir bayrak yaptı ve Kare'in bayrağa kurukafa ve çapraz kemikler çizmesini sağladı. Kare'in kurukafaya koyduğu göz bandı Apple logosuydu. Capps bir Pazar gecesi geç saatte, yeni inşa edilmiş binaları Bandley 3'ün çatısına çıktı ve bayrağı inşaat işçilerinin geride bıraktığı bir iskele direğine astı. Bayrak orada birkaç hafta gururla dalgalandıktan sonra Lisa ekibinden biri gecenin köründe onu çaldı; sonra da rakipleri Mac ekibine bir fidye mesajı gönderdiler. Capps bayrağın geri alınması için yapılan baskına önderlik etti ve onu Lisa ekibinin emanet ettiği sekreterden zorla almayı başardı. Apple'ı yöneten yetişkinlerden bazıları Jobs'ın korsan ruhunun

çığrından çıkmaya başladığından kaygılandılar. “O bayrağı asmaları cidden aptallıktı,” diyor Arthur Rock. “Şirketin geri kalanına beş para etmediklerini söylemekti.” Ama Jobs buna bayıldı ve Mac projesi tamamlanana kadar bayrağın gururla dalgalanmasını sağladı. “Başımıza buyruktuk ve insanların bunu bilmesini istiyorduk,” diye anımsıyordu.

Mac ekibinin veteranları Jobs’a karşı gelebileceklerini öğrenmişlerdi. Neyden bahsettiklerini biliyorlarsa Jobs onların itirazlarını hoşgörüyle, hatta gülümseyerek ve takdirle karşılıyordu. 1983’e gelindiğinde, Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahasını en iyi bilen insanlar yeni bir şey keşfetmişlerdi: Jobs’ın buyruklarını gerekirse sessizce göz ardı edebilirlerdi. Sonuçta haklı çıkarlarsa Jobs onların isyanını ve otoriteyi umursamamalarını takdir ederdi. Zaten kendisinin de yaptığı buydu.

Bunun kesinlikle en önemli örneği Macintosh’a disk sürücü seçiminde görüldü. Apple şirketinin yığın depolama aygıtları üreten bir bölümü vardı ve şu ince, narin 5¼ inçlik disketleri okuyup yazabilen, Twiggy kod adlı bir disk sürücü sistemi geliştirmişlerdi (Twiggy’yi hatırlayacak kadar yaşlı okuyucular bu disketleri de hatırlayacaktır). Ama 1983 baharında, Lisa piyasaya sürülmeye hazır olduğunda, Twiggy’nin sorunlu olduğu ortaya çıkmıştı. Lisa’nın bir sabit disk sürücüsü de olduğundan, bu tamamen felaket değildi. Ama Mac’in sabit diski yoktu, dolayısıyla bir krizle karşı karşıyaydı. “Mac ekibi paniklemeye başlıyordu,” diyor Hertzfeld. “Disket niyetine tek bir Twiggy sürücüyü kullanıyorduk ve sabit diskimiz yoktu.”

Bu sorunu Ocak 1983’te, Carmel’de yaptıkları tatilde konuştular ve Debi Coleman, Jobs’a Twiggy’nin aksama oranını verdi. Jobs birkaç gün sonra, Twiggy’nin imalatını bizzat görmek için arabasına atlayıp Apple’ın San Jose’deki fabrikasına gitti. Sürecin her aşamasında ürünlerin yarısından fazlası reddediliyordu. Jobs açtı ağzını yumdu gözünü. Kıpkırmızı kesilmişti, tükürükler saçarak bağırıyordu, orada çalışan herkesi kovacağını söylüyordu. Mac mühendislik ekibinin şefi Bob Belleville onu kibarca otoparka götürdü; orada yürüyüşe çıkıp alternatifleri konuştular.

Belleville’in araştırdığı seçeneklerden biri, Sony’nin geliştirdiği yeni bir 3½ inçlik disk sürücüyü kullanmaktı. Kutusunun plastiği daha sağlam olan bu disk, gömlek cebine sığabiliyordu. Bir başka seçenek, Sony’nin 3½

inçlik disk sürücüsünün klonunu daha küçük bir Japon tedarikçiye, Apple II'nin disk sürücülerini temin eden Alps Electronics Şti.'ye yaptırmaktı. Alps o teknolojinin lisansını Sony'den almıştı bile ve kendi versiyonlarını zamanında üretebilirlerse çok daha ucuza gelirdi.

Jobs'la Belleville, yanlarına Apple veteranı Rod Holt'u (Jobs'ın Apple II'nin ilk güç kaynağını inşa etmesi için işe aldığı kişiyi) alarak, ne yapacaklarına karar vermek için Japonya'ya uçtular. Tokyo'dan sürat treniyle Alps'ın tesisine gittiler. Oradaki mühendislerin elinde çalışan bir prototip bile yoktu, kaba bir model vardı sadece. Jobs onu çok beğendi, ama Belleville afallamıştı. Alps'ın o ürünü bir sene içinde Mac'te kullanılır hale getirmesinin mümkün olmadığını düşündü.

Diğer Japon şirketlerini ziyaret ettiklerinde Jobs en kötü tavrını takındı. Siyah takım elbiseli Japon müdürlerin katıldığı toplantılara kot pantolon ve lastik pabuçlarla gitti. Ona adet yerini bulsun diye verdikleri ufak tefek hediyelerin çoğunu geride bıraktı ve hediyelere hediyeyle karşılık vermedi asla. Mühendisler onu karşılamak için sıraya dizildiklerinde, eğilerek selam verdiklerinde ve ürünlerini incelemeye kibarca davet ettiklerinde horgörüyle gülüyordu. Jobs hem o cihazlardan, hem de yağcılıktan nefret etmişti. "*Bunu* bana neden gösteriyorsunuz?" diye bağırdı gittikleri bir yerde. "Bu boktan bir şey! *Herkes* bundan daha iyi bir sürücü yapabilir." Onu ağırlayan kişilerin çoğu afallasalar da, birkaçı bu tavrı eğlenceli bulmuş gibiydi. Jobs'ın itici tarzından ve küstahlığından bahsedildiğini duymuşlardı ve şimdi bizzat tanık oluyorlardı.

Son durakları Tokyo'nun iç karartıcı bir banliyösündeki Sony fabrikasıydı. Orası Jobs'a düzensiz ve pahalı göründü. İşlerin çoğu elle yapılıyordu. Bundan nefret etti. Otele geri döndüklerinde Belleville Sony'nin disk sürücüsünü kullanmalarını savundu. Ne de olsa bu disk sürücüsü kullanıma hazırdı. Jobs itiraz etti. Alps'la çalışıp kendi sürücülerini üretmeye karar verdiğini söyledi ve Belleville'e Sony ile yapılan bütün çalışmalara son vermesini emretti.

Belleville, Jobs'ı kısmen göz ardı etmenin en iyisi olduğuna karar verdi. Durumu açıkladığı Mike Markkula ona yakın zamanda ellerinde hazır bir disk sürücünün olması için ne gerekiyorsa – Jobs'a söylemeden yapmasını

söyledi gizlice. Başlıca mühendislerinin desteğini alan Belleville bir Sony yöneticisine Macintosh'ta kullanılacak disk sürücüyü hazırlamalarını söyledi. Alps'ın gecikeceği anlaşılırsa Apple Sony'yle çalışacaktı. Bunun üzerine Sony sürücüyü geliştiren mühendisi gönderdi; Hidetoşi Komoto adlı bu mühendis Purdue mezunuydu ve neyse ki gizli görevine esprili bir şekilde yaklaşıyordu.

Jobs ne zaman şirket ofisinden çıkıp da Mac ekibinin mühendislerini ziyarete gelse –yani neredeyse her ikindi vakti–, mühendisler Komoto'yu gizleyecek yer bulmaya çalışıyorlardı telaşla. Bir ara Jobs onunla Cupertino'daki bir gazete bayisinde karşılaştı ve Japonya'daki toplantıda tanıştıklarını hatırladı, ama bir şeyden şüphelenmedi. Durumu keşfetmeye en yaklaştığı zaman, bir gün Komoto ofis kabinlerinden birinde otururken Jobs'ın Mac çalışma alanına dalıverdiği zamandı. Bir Mac mühendisi Koyoto'yu tutup ona bir hademe dolabını gösterdi. "Çabuk, bu dolaba saklan. Lütfen! Hemen!" Hertzfeld Komoto'nun şaşkın göründüğünü, ama ayağa fırlayıp söyleneni yaptığını anımsıyor. Komoto o dolapta beş dakika, Jobs gidene kadar durmak zorunda kaldı. Mac mühendisleri özür dilediler. "Sorun değil," diye karşılık verdi Komoto. "Ama Amerika'daki iş hayatı çok tuhaf. Çok tuhaf."

Belleville'in tahmini gerçekleşti. Mayıs 1983'te Alps çalışanları Sony sürücüsü klonlarını üretmelerinin en az on sekiz ay daha alacağını söylediler. Pajaro Dunes'da yapılan bir tatilde Markkula Jobs'ı sıkıştırıp şimdi ne yapacağını sordu. Sonunda Belleville araya girdi ve Alps sürücüsüne alternatif olabilecek bir sürücüyü kısa sürede temin edebileceğini söyledi. Jobs sadece bir an şaşkın göründü ve sonra Cupertino'da Sony'nin bir numaralı disk tasarımcısını görmesinin sebebini anladı. "Vay orospu çocuğu!" dedi Jobs. Ama sinirlenmemişti. Pişmiş kelle gibi sırıtıyordu. Hertzfeld'in söylediğine göre Jobs, Belleville'le diğer mühendislerin ondan gizli yaptıkları şeyi anlar anlamaz "gururunu bir kenara bırakıp onlara kendisine karşı geldikleri ve doğru şeyi yaptıkları için teşekkür etti." Sonuçta onların yerinde olsa, o da aynı şekilde davranırdı.

14. Bölüm

Sculley Girer

Pepsi Challenge



John Sculley ile, 1983

Flört

Mike Markkula Apple'ın başkanı olmayı asla istememişti. Yeni evlerini tasarlamaktan, özel uçağıyla uçmaktan ve hisse senedi opsiyonları sayesinde sürdürdüğü zengin hayatından hoşlanıyordu; tartışmalarda hakem olmaktan ve şişkin egolarla uğraşmaktan hazzetmiyordu. Mike Scott'ın azledilmesini sağladıktan sonra onun yerine gönülsüzce geçmişti ve karısına bu işin geçici olacağına söz vermişti. 1982'nin sonunda, neredeyse iki yıl sonra, karısı ona ültimatom verdi: Hemen yerine geçecek birini bul.

Jobs şirketi yönetmeye hazır olmadığını biliyordu, bunu denemeyi bir yönüyle istese de. Küstahlığına karşın kendini tanıyordu. Markkula bu konuda hemfikirdi. Jobs'a hâlâ biraz yontulmamış ve toy olduğunu, bu haliyle Apple'a başkanlık yapamayacağını söyledi. Bunun üzerine dışarıdan birini aramaya giriştiler.

En çok istedikleri kişi Don Estridge'ti; IBM'in kişisel bilgisayar bölümünü sıfırdan kurmuştu ve yarattığı ürün grubu, Jobs'la ekibi aşağılasalar da, Apple'ınkinden fazla satılmaya başlamıştı. Estridge

bölümünü Florida'daki Boca Raton'da, New York'taki Armonk'un şirket mentalitesinden güvenli bir uzaklıkta kurmuştu. Jobs gibi o da azimli, şevklendirici, akıllı ve biraz asiydi; ama Jobs'ın tersine, parlak fikirlerinin başkaları tarafından sahiplenilmesine göz yumma yeteneğine sahipti. Jobs Boca Raton'a uçup ona 1 milyon dolar maaş ve 1 milyon dolar işe başlama ikramiyesi teklif etti, ama Estridge reddetti. Düşmanın tarafına geçecek tipte bir insan değildi. Ayrıca çalıştığı kurumun parçası olmaktan, korsan değil bahriyeli olmaktan hoşlanıyordu. Jobs'ın telefon şirketini kazıklama maceralarını duymuş ve hoşlanmamıştı. Nerede çalıştığı sorulduğunda "IBM'de," diyebilmeye bayılıyordu.

Bunun üzerine Jobs'la Markkula başka birini bulması için Gerry Roche'yi, çevresi geniş bir personel avcısını tuttular. Teknoloji müdürlerinde odaklanmamaya karar verdiler. Onların istediği bir tüketici pazarı uzmanıydı; reklamdan, pazar araştırmalarından anlayan ve Wall Street'te olumlu izlenim uyandıracak saygın biriydi. Roche gözünü zamanın en gözde tüketici pazarı uzmanı olan, PepsiCo'nun Pepsi-Cola bölümünün başkanı, Pepsi Challenge reklam kampanyasıyla büyük başarı kazanmış John Sculley'ye dikti. Jobs Stanford iktisat öğrencilerine konuşma yapmaya gittiğinde, daha önce o sınıfta konuşma yapmış olan Sculley hakkında iyi şeyler duydu. Bu yüzden Roche'ye onunla tanışmaktan memnunluk duyacağını söyledi.

Sculley'nin geçmişi Jobs'ınkinden çok farklıydı. Annesi evden çıkarken beyaz eldiven giyen, Manhattan'ın yukarı doğu yakasında doğmuş bir ev kadınıydı; babasıysa tam bir Wall Street avukatıydı. Sculley St. Mark's okuluna gönderilmişti, sonra da Brown'dan mezun olmuş ve Wharton iktisat bölümünü bitirmişti. Ürün geliştirmeyle ve bilişim teknolojisiyle pek ilgilenmeyen yaratıcı bir pazarlamacı ve reklamcı olarak PepsiCo'da yükselmişti.

Sculley Noel'de, önceki evliliğinden olma iki ergen çocuğunu görmek için Los Angeles'a uçtu. Çocuklarını bir bilgisayarcıya götürdüğünde, ürünlerin çok kötü pazarlandığı dikkatini çekti. Çocukları bununla neden ilgilendiğini sorduklarında, Steve Jobs'la görüşmek için Cupertino'ya gitmeyi planladığını söyledi. Çocuklar çok heyecanlandılar. Film yıldızlarının arasında büyümüşlerdi, ama Jobs'ı gerçekten ünlü biri olarak

görüyorlardı. Bunun üzerine Sculley, Jobs’ın yanında çalışmayı daha ciddi düşünmeye başladı.

Apple merkezine varınca gösterişsiz ofisler ve rahat hava dikkatini çekti. “Oradakilerin çoğu, PepsiCo’nun bakım elemanlarından daha az resmi giyinmişlerdi,” dedi. Öğle yemeğine çıktılar ve Jobs sessizce salatasını yedi, ama Sculley çoğu yöneticinin bilgisayar dünyasını fazla sorunlu bulduğunu söyleyince Jobs vaaz moduna geçti. “İnsanların bilgisayarları kullanma tarzını değiştirmek istiyoruz,” dedi.

Sculley uçakla evine dönerken düşüncelerini yazdı. Sonuçta ortaya tüketicilere ve şirket yöneticilerine bilgisayar pazarlamakla ilgili sekiz sayfalık bir memo çıktı. Bu memo yer yer biraz fazla iddialı olsa da –altı çizili sözlerle, diyagramlarla ve kutularla doluydu–, Sculley’nin gazozdan daha ilginç şeyler satmakla ilgilenmeye başladığını gösteriyordu. Önerileri arasında şu vardı: “Müşterileri Apple’ın hayatlarını zenginleştirme potansiyeliyle cezbedecek perakende pazarlama yöntemlerine yatırım yapın!” (Kelimelerin altını çizmekten hoşlanıyordu.) Pepsi’den ayrılmaya hâlâ gönülsüzdü. Ama Jobs ilgisini çekiyordu. “O genç, küstah dahi ilgimi çekmişti ve onu biraz daha tanımanın eğlenceli olacağını düşündüm,” diye anımsıyordu.

Dolayısıyla Jobs’ın New York’a bir sonraki gelişinde (Ocak 1983’te, Carlyle Oteli’nde yapılacak Lisa tanıtımı için), Sculley onunla tekrar görüşmeyi kabul etti. Röportajlarla geçen bir günden sonra Apple ekibi süite randevusuz bir ziyaretçinin gelmesine şaşırdı. Jobs kravatını gevşetti ve Sculley’yi tanıttı; onun Pepsi’nin başkanı ve potansiyel bir önemli müşteri olduğunu söyledi. John Couch Lisa’yı tanıtırken Jobs zaman zaman araya girip yorumlar yaptı, Lisa’nın insanların bilgisayarlarla etkileşiminin doğasını değiştireceğinden bahsederken “devrimsel” ve “inanılmaz” gibi favori sözcüklerini sık sık kullandı.

Sonra Four Seasons restoranına gittiler; bu şıkır şıkır, zarif ve etkileyici mekânı Mies van der Rohe’yle Philip Johnson tasarlamıştı. Jobs özel bir vegan yemeği yerken Sculley Pepsi’nin pazarlama başarısından bahsetti. Pepsi Kuşağı reklam kampanyasının sadece bir ürünü değil, bir hayat tarzını ve iyimser bir bakış açısını sattığını söyledi. “Bence Apple’ın bir Apple

Kuşağı yaratma şansı var," diye hemfikir oldu Jobs hararetle. Pepsi Challenge reklam kampanyasıysa ürünü vurgulamanın bir yoluydu; reklamları, olayları ve halkla ilişkileri harmanlayıp ses getirmişti. Jobs yeni bir ürünü tüm ülkede heyecan uyandıracak şekilde tanıtmanın, Apple'de kendisinin ve Regis McKenna'nın yapmak istediği şey olduğunu söyledi.

Konuşmayı bitirdiklerinde saat geceyarısına geliyordu. "Hayatımın en heyecanlı akşamlarından biri oldu bu," dedi Jobs, Sculley ona Carlyle'a kadar eşlik ederken. "Ne kadar eğlendiğimi anlatamam." Sculley o gece Connecticut Greenwich'teki evine dönünce uyuyamadı. Jobs'la konuşmak şişelemecilerle pazarlık yapmaktan çok daha eğlenceli olmuştu. "Beni şevklendirdi, epeydir bastırdığım yaratıcılık arzumu harekete geçirdi," dedi sonradan. Ertesi sabah Roche, Sculley'yi aradı. "Dün gece neler yaptınız bilmiyorum, ama Steve'in ağzı kulaklarında resmen," dedi.

Böylece flört devam etti; Sculley elde edilmesi zor ama imkânsız olmayan kişi rolündeydi. Jobs Şubat'ta bir Cumartesi doğuya gelince, limuzinle Greenwich'e gitti. Sculley'nin yeni yaptırdığı cam duvarlı konağı fazla gösterişli buldu, ama hususi yaptırdığı 135 kiloluk meşe kapılara bayıldı; bu kapılar öyle özenli ve dengeli bir şekilde takılmışlardı ki, parmakla dokununca açılıyorlardı. "Steve buna hayran kaldı, çünkü benim gibi o da bir mükemmeliyetçi," diye anımsıyordu Sculley. Böylece sağlıksız bir süreç başladı; Sculley kendinde bulunduğunu varsaydığı nitelikleri Jobs'ta görüyor ve ona hayranlık duyuyordu.

Sculley normalde Cadillac kullanırdı, ama (misafirinin zevkini sezince) karısının üstü açılır Mercedes 450SL'sini alıp Jobs'ı Pepsi'nin yarım kilometrekarelik şirket merkezine götürdü; burası Apple'ın merkezi gibi sade değil gösterişliydi. Jobs'a göre, yeni doğmuş enerjik dijital ekonomiyle Fortune 500'de yer alan şirketlerin arasındaki farkın somut örneğiydi bu. Bakımlı arazilerden ve heykelli bir bahçeden (Rodin, Moore, Calder ve Giacometti'nin eserleri vardı) geçen yılankavi yol onları Edward Durrell Stone'un tasarladığı beton ve cam binaya götürdü. Sculley'nin dev ofisinde bir Acem halısı, dokuz pencere, küçük bir özel bahçe, gizli bir çalışma odası ve banyo vardı. Jobs şirketin spor salonunu görünce yöneticilerin jakuzili, ayrı bir bölüme sahip olmalarına şaşırdı. "Bu tuhaf," dedi. Sculley

hemen hemfikir oldu. “Aslında buna karşıyım ve bazen gidip personel bölümünde egzersiz yapıyorum,” dedi.

Bir sonraki görüşmeleri Cupertino’da gerçekleşti; Sculley Hawaii’deki bir Pepsi şişelemecileri toplantısına katıldıktan sonra geri dönerken oraya uğradı. Macintosh’un pazarlama müdürü Mike Murray ekibi ziyarete hazırlama işini üstlendi, ama asıl hedef ona söylenmedi. “PepsiCo önümüzdeki birkaç yılda binlerce Mac satın alabilir,” dedi Macintosh ekibine gönderdiği bir memoda neşeyle. “Bay Sculley ile Bay Jobs geçen sene arkadaş oldular. Bay Sculley üst liglerdeki en iyi pazarlama başkanlarından biri kabul ediliyor, yani burada iyi zaman geçirmesini sağlayalım.”

Jobs Macintosh’a duyduğu heyecanı Sculley’nin paylaşmasını istiyordu. “Bu ürün hayatımda yaptığım her şeyden daha önemli benim için,” dedi. “Apple’dakilerin dışında onu gören ilk insan olmanı istiyorum.” Prototipi bir vinil torbadan dramatik bir edayla çıkarıp tanıttı. Sculley, Jobs’ı makinesi kadar ilginç buldu. “İş adamından çok şovmene benziyordu. Her hareketi hesaplı gibiydi, sanki önceden prova yapmıştı.”

Jobs, Hertzfeld’e ve ekibe Sculley’yi eğlendirmek için özel bir ekran görüntüsü hazırlamalarını söylemişti. “O cidden zekidir,” dedi Jobs. “Ne kadar zeki olduğuna inanamazsınız.” Sculley’nin Pepsi’ye bir sürü Macintosh alabileceği fikri “bana pek inandırıcı gelmedi,” diye anımsıyordu Hertzfeld, ama o ve Susan Kare bir ekran görüntüsü hazırladılar; bunda Apple logosunun yanında Pepsi kapakları ve kutuları beliriyordu. Hertzfeld öyle heyecanlandı ki demo sırasında elini kolunu sallamaya başladı, ama Sculley pek ilgilenmemiş gibiydi. “Birkaç soru sordu, ama çok ilgilenmiş görünmüyordu,” diye anımsıyordu Hertzfeld. Aslında Sculley’ye asla ısınamadı. “İnanılmaz samimiyetsiz biriydi, çok yapmacıktı,” dedi sonradan. “Teknolojiyle ilgilenir gibi yapıyordu, ama ilgilenmiyordu. O pazarlamacıydı ve pazarlamacılar böyledir: Yapmacıktırlar.”

Sonunda Jobs Mart’ta New York’a gidince flörtü kör ve köreltici bir aşka dönüştürebildi. “Bence aradığım adam sensin gerçekten,” dedi Jobs, Central Park’ta yürürlerken. “Gelip benimle çalışmanı istiyorum. Senden çok şey öğrenebilirim.” Geçmişte baba figürlerine bağlanmış olan Jobs, Sculley’nin

egosunu ve özgüvensiz yönlerini lehine kullanmayı biliyordu. Taktiği işe yaradı. "Ondan etkilendim," dedi Sculley sonradan. "Steve hayatımda tanıdığım en zeki insanlardan biriydi. Benim gibi o da fikirlere tutkundu."

Sanat tarihiyle ilgilenen Sculley, Metropolitan Müzesi'ne gitmelerini istedi; amacı Jobs'ın sahiden başkalarından bir şeyler öğrenmeye gönüllü olup olmadığını anlamak için küçük bir test yapmaktı. "Bilmediği bir konuda bir şeyler öğretilmesine nasıl tepki vereceğini görmek istiyordum," diye anımsıyordu. Yunan ve Roma antikalarının arasından geçerlerken Sculley İÖ 6. yüzyıldaki Arkaik heykel sanatıyla bir yüzyıl sonraki Perikles dönemi heykellerinin arasındaki farkı açıklamaya girişti. Üniversitede tarih eğitimi almamış olan ve ufak tefek tarihsel bilgiler edinmeye bayılan Jobs, bu konuyla ilgilenmiş gibiydi. "Çok parlak bir öğrencinin öğretmeni olabileceğim hissine kapıldım," diye anımsıyordu Sculley. Birbirlerine benzediklerini düşündü yine. "Onda gençlik halimi gördüm. Ben de sabırsız, dikkafalı, küstah, aceleciydim. Fikirlerle doluydum ve başka hiçbir şeyi umursamıyordum genellikle. Ben de beklentilerimi karşılamayan insanlara karşı tahammülsüzdüm."

Uzun yürüyüşlerini sürdürürlerken Sculley tatillerinde Paris'teki Sol Yaka'ya gidip resim yaptığını söyledi; iş adamı olmasa ressam olacağını söyledi. Jobs ise bilgisayar işine girmese Paris'te yaşayan bir şair olabileceği karşılığını verdi. Broadway'den geçip 49. Sokak'taki Colony Records mağazasına girdiler ve Jobs burada Sculley'ye sevdiği müzisyenlerden, Bob Dylan'dan, Joan Baez'den, Ella Fitzgerald'dan ve Windham Hill plak şirketinin yayınladığı caz albümlerinden bahsetti. Sonra geri dönüp ta Batı Central Park'taki San Remo'ya ve 74. Sokak'a yürüdüler (Jobs burada bir dubleks çatı dairesi satın almayı planlıyordu).

Anlaşmaları teraslardan birinde, açık havada gerçekleşti; Sculley duvara yakın duruyordu, çünkü yüksekten korkardı. Önce para meselesini konuştular. "Ona 1 milyon dolar maaş, 1 milyon dolar işe başlama ikramiyesi ve ayrılmak istersem 1 milyon dolar tazminat istediğimi söyledim," diyor Sculley. Jobs bu isteklerin karşılanabileceğini öne sürdü. "Kendi cebimden vermek zorunda kalsam bile," dedi. "Bu sorunları bir şekilde çözmeliyiz, çünkü şimdiye kadar tanıştığım en uygun insansın sen. Tam Apple'a göre olduğunu biliyorum ve Apple en iyisini hak ediyor."

Daha önce hiç gerçekten saygı duyduğu birinin emrinde çalışmadığını, ama Sculley'nin kendisine en çok şey öğretebilecek kişi olduğunu bildiğini söyledi. Jobs ona gözlerini kırpmadan bakıyordu. Sculley onun siyah saçlarının gürlüğüne şaşırdı.

Sculley son anda cayar gibi oldu; belki de sadece arkadaş kalmaları gerektiğini, Jobs'a dışarıdan tavsiyeler verebileceğini söyledi. O doruk anını sonradan şöyle anlattı: "Steve başını eğmişti, ayaklarına bakıyordu. Ağır, gergin bir sessizlikten sonra bana günlerce kafamı kurcalayacak şu soruyu sordu: 'Hayatının geri kalanını şekerli su satarak mı geçirmek istiyorsun, yoksa dünyayı değiştirme fırsatına sahip olmak mı?'"

Sculley karnına yumruk yemiş gibi hissetti. Teslim olmaktan başka yapabileceği bir şey yoktu. "İstediği şeyleri hep elde etmek, insanların içini okumak ve onları tam olarak nasıl etkileyeceğini bilmek konusunda tuhaf bir yeteneği vardı," diye anımsıyordu Sculley. "Hayır diyemeyeceğimi dört ay sonra ilk kez fark ettim." Kış güneşi batmaya başlamıştı. Daireden çıktılar ve parktan geçip Carlyle'a geri döndüler.

Balayı

Markkula, Sculley'yi 500.000 dolar maaşa ve bir o kadar ikramiyeye ikna etmeyi başardı ve Sculley California'ya Mayıs 1983'te, tam Apple yöneticilerinin Pajaro Dunes'ta tatil yapacağı sırada geldi. Sculley yanına tek bir siyah takım elbise almış olsa da, Apple'daki rahat ortama alışmakta hâlâ zorlanıyordu. Jobs toplantı salonunun önünde yerde bağdaş kurup, çıplak ayaklarının baş parmaklarıyla oynuyordu dalgın dalgın. Sculley gündem belirlemeye çalıştı; ürünlerini –Apple II, Apple III, Lisa ve Mac– birbirinden farklılaştırmanın yollarını ve şirketi ürün gruplarında mı, pazarlarda mı yoksa işlevlerde mi odaklanarak organize etmenin daha mantıklı olduğunu tartışacaklardı. Oysa insanlar akıllarına gelen alakasız fikirleri söylemeye, sızlanmaya ve ağız dalaşına başladılar.

Jobs bir ara Lisa ekibini başarısız bir ürün ürettikleri için eleştirdi. "İyi de," diye bağırdı biri, "sen daha Macintosh'u tamamlamadın bile! Neden başkalarını eleştirmeden önce piyasaya bir ürün sürmüyorsun?" Sculley afalladı. Pepsi'de kimse yönetim kurulu başkanına böyle diklenemezdi. "Oysa burada herkes Steve'e saldırıyordu." Aklına Apple'ın reklam

pazarlamacılarından birinden duyduğu eski bir espri geldi: “Apple’la izcilerin arasındaki fark nedir? İzcilerin başında bir yetişkin bulunur.”

Tartışırlarken küçük bir deprem odayı sarsmaya başladı. “Sahile koşun,” diye bağırdı birisi. Herkes kapıdan dışarı fırlayıp sahile koştu. Sonra birisi son depremin dev bir dalgaya yol açtığını söyledi. Bu sefer dönüp zıt yönde koşmaya başladılar. “Kararsızlık, çelişkili öneriler, doğal felaket... bütün bunlar ileride olacakların habercisiydi,” dedi Sculley sonradan.

Farklı ürün gruplarının arasındaki rekabet ciddiydi, ama eğlenceli bir tarafı da vardı, korsan bayrağı meselesinde görüldüğü gibi. Jobs Macintosh ekibinin haftada doksan saat çalıştığını söyleyip övününce Debi Coleman üstünde “HAFTADA 90 SAAT ÇALIŞIYORUM VE BUNA BAYILIYORUM!” yazılı kapşonlu svetşörtler yaptırdı. Bunun üzerine Lisa ekibi “Haftada 70 saat çalışıyorum ve piyasaya ürünler sürüyorum” yazılı tişörtler yaptırdı. Yavaş çalışan ama kârlı ürünler üreten Apple II ekibiyse “Haftada 60 saat çalışıyorum – ve Lisa’yla Mac’in masraflarını karşılayacak parayı kazanıyorum” yazısıyla karşılık verdi. Jobs Apple II’de çalışanlardan küçümseyerek, “Clydesdayle atları” şeklinde bahsetse de o yük beygirlerinin Apple arabasını asıl çekenler olduklarının can sıkıcı bir şekilde farkındaydı.

Jobs bir Cumartesi sabahı Sculley’yle karısı Leezy’yi kahvaltıya davet etti. O sıralar Los Gatos’daki hoş ama sıradan, Tudor tarzı bir evde, o zamanki kız arkadaşı Barbara Jasinski’yle birlikte kalıyordu; Jasinski, Regis McKenna’nın yanında çalışan zeki ve çekingen bir dilberdi. Leezy bir tava getirip vejetaryen omleti yaptı (Jobs katı vegan diyetine ara vermişti). “Çok mobilyam yok, kusura bakmayın,” diye özür diledi Jobs. “Almaya fırsat bulamadım henüz.” Süregelen tuhaflıklarından biriydi bu: Zanaatçılık konusundaki titizliği ve sadelik düşkünlüğü sebebiyle, sadece çok beğendiği eşyaları almak istiyordu. Bir Tiffany lambaya, bir antika yemek masasına ve Sony Trinitron’a bağlı bir lazerdisk oynatıcıya sahipti, ama kanepelerle koltuklar yerine yerde strafor minderler vardı. Bu hayat tarzını kendi kariyerinin başındaki, “New York’taki sıkış tıkış bir dairedeki dağınık ve sade hayatına” benzetme hatasına düşen Sculley gülümsedi.

Jobs Sculley'ye genç yaşta öleceğini düşündüğünü, bu yüzden Silikon Vadisi tarihine geçmek için çabucak bir şeyler başarması gerektiğini söyledi. "Bu dünyada hepimizin zamanı az," dedi Sculley'lere, o sabah masada otururlarken. "Gerçekten muhteşem çok az şey başarma şansımız var herhalde. Hiçbirimiz bu dünyada ne kadar kalacağımızı bilmiyoruz, ben de bilmiyorum, ama hâlâ gençken bir sürü şey başarmam gerektiğini hissediyorum."

Jobs'la Sculley ilişkilerinin ilk aylarında günde onlarca kez konuşuyorlardı. "Steve'le ben can dostu olduk, neredeyse birbirimizin en yakın dostu olduk," diyor Sculley. "Birbirimizin sözünü kesip duruyorduk." Jobs Sculley'yi övüyordu sürekli. Bir meseleyi konuşmak için uğradığında "Senden başkası anlamaz," diyordu. Birbirlerini tanımaktan ve birlikte çalışmaktan ne kadar mutlu olduklarını birbirlerine sık sık, hatta kaygı verici olması gereken kadar sık söylüyorlardı. Ve Sculley her fırsatta Jobs'la arasında benzerlikler bulup söylüyordu:

> Birbirimizin cümlelerini tamamlayabiliyorduk çünkü aynı frekanstaydık. Steve beni sabahın 2'sinde arayıp uyandırıyordu ve durup dururken aklına gelivermiş bir fikirden bahsediyordu. "Selam! Benim," diyordu sersemlemiş haldeki bana masumca, saatin hiç farkında olmadan. Tuhaf bir şekilde, Pepsi'deyken ben de aynısını yapardım. Steve sunumlar üstünde çok çalışıyordu, slaytlar ve metinler hazırlıyordu titizce. Pepsi'deki ilk zamanlarımda ben de yapacağım konuşmaları önemli bir yönetim aracı olarak kullanmaya çalışırdım. Genç bir yöneticiyken işleri çabucak halletmek isterdim ve bizzat halletmemin daha iyi olacağını düşünürdüm genellikle. Steve de öyleydi. Bazen Steve'e bakarken, onu bir filmde beni canlandıran bir oyuncu gibi görüyordum. Aramızdaki benzerlikler tuhaftı ve geliştirdiğimiz muhteşem simbiyozun sebebiydi.

Oysa kendini kandırmaktı bu, belaya davetiye çıkarmaktı. Jobs bunu baştan sezmeye başladı. "Dünyaya, insanlara bakış açılarımız farklıydı, değer yargılarımız farklıydı," diyor Jobs. "Sculley'nin gelmesinden birkaç ay sonra bunu fark etmeye başladım. İşleri çabuk öğrenmiyordu ve terfi ettirmek istediği insanlar genellikle geri zekâlılardı."

Ama Jobs, Sculley'nin birbirlerine çok benzedikleri inancını destekleyerek onu manipüle edebileceğini biliyordu. Ve Sculley'yi manipüle ettikçe horgörmeye başladı. Mac grubundaki Joanna Hoffman gibi dikkatli gözlemciler durumu kısa sürede fark ettiler ve o ikisinin eninde sonunda yaşayacağı kopuşun kavgalı olacağını anladılar. "Steve, Sculley'ye kendini özel hissettiriyordu," diyor Hoffman. "Sculley daha önce kendini

özel hissetmemişti hiç. Steve onun aslında sahip olmadığı özelliklerini övdükçe Sculley ona daha çok bağlanıyordu. Yani Sculley pohpohlandıkça Steve'i daha çok sevdi. Sculley'nin bütün bu özelliklere sahip olmadığı anlaşılınca, Steve'in gerçekliği çarpıtma sahası gerginliğe yol açtı."

Sonunda Sculley de Steve'den soğumaya başladı. Düzgün işlemeyen bir şirketi çekip çevirmeye kalkmasına yol açan zaaflarından biri başka insanları memnun etme arzusuydu, ki Jobs'la paylaşmadığı bir yönüydü bu. Daha basit bir ifadeyle, Sculley kibar bir insandı, Jobs ise değildi. Dolayısıyla Sculley, Jobs'ın iş arkadaşlarına kaba davranmasına itiraz etmeye başladı. "Gecenin 11'inde Mac binasına gidiyorduk," diye anımsıyor, "ve ona kodlar getirip gösteriyorlardı. Bazen kodlara bakmıyordu bile. Direkt reddediyordu. Ben de nasıl öyle reddedebilirsin diyordum. O da 'Daha iyisini yapabileceklerini biliyorum,' diyordu." Sculley ona akıl hocalığı yapmaya çalıştı. "Kendini dizginlemeyi öğrenmelisin," dedi bir seferinde. Jobs buna katıldı, ama hislerini süzgeçten geçirmek doğasında yoktu.

Sculley Jobs'ın değişken kişiliğinin ve insanlara karşı tutarsız tavırlarının psikolojik kökenli olduğuna, belki de hafif bir bipolar bozukluktan kaynaklandığına inanmaya başladı. Jobs çok değişebiliyordu. Bazen çok neşeliyken bazen depresif oluyordu. Bazen durup dururken esip gürlemeye başlıyordu ve Sculley onu sakinleştirmek zorunda kalıyordu. "Yirmi dakika sonra yine telefon çalıyordu, oraya gelmemi çünkü Steve'in yine kafayı yediğini söylüyorlardı," diyor.

İlk büyük anlaşmazlıkları Macintosh'un fiyatlandırılması üstüne oldu. Başta 1.000 dolarlık bir makine olarak düşünülmüştü, ama Jobs'ın tasarım değişiklikleri maliyeti öyle arttırmıştı ki şimdiki plan makineyi 1.995 dolara satmaktı. Ancak Jobs'la Sculley dev bir reklam kampanyası planlamaya başladıklarında Sculley fiyatı 500 dolar daha arttırmaları gerektiğine karar verdi. Ona göre pazarlama giderleri diğer üretim giderlerinden farksızdı ve fiyata yedirilmesi gerekiyordu. Jobs ısrarla reddetti. "Temsil ettiğimiz her şeye aykırı olur bu," dedi. "Amacım kârı arttırmak değil, devrim yapmak." Sculley seçeneklerin basit olduğunu söyledi: Ya makine 1.995 dolara satılacaktı ya da büyük bir reklam kampanyası yapılacaktı, ama ikisi birden olmazdı.

“Bundan hoşlanmayacaksınız,” dedi Jobs Hertzfeld’le diğer mühendislere, “ama Sculley Mac’i 1.995 dolara değil 2.495 dolara satmamızda diretiyor.” Mühendisler sahiden de dehşete kapıldılar. Hertzfeld Mac’i kendileri gibi insanlar için tasarladıklarını, onu pahalıya satmanın savundukları şeylere “ihanet” olacağını söyledi. Bunun üzerine Jobs onlara söz verdi: “Merak etmeyin, ona izin vermeyeceğim!” Ama sonunda Sculley kazandı. Jobs 25 yıl sonra bile o kararı hatırlayınca sinirlendi. “Macintosh’un satışlarının azalmasının ve Microsoft’un pazarı ele geçirmesinin en büyük sebebi bu,” dedi. Bu karar ürününün ve şirketinin kontrolünü yitirmeye başladığını hissetmesine yol açtı, ki bir kaplana köşeye sıkıştığını hissettirmek kadar tehlikeliydi bu.

15. Bölüm

Macintosh Piyasaya Sürülüyor

Evrende Bir İz



“1984” Reklamı

Gerçek Sanatçılar Piyasaya Sürer

Ekim 1983’te Hawaii’de düzenlenen Apple satış konferansının doruk noktası, Jobs’ın “Flört Oyunu” adlı bir TV şovundan esinlenerek sahnelediği bir skeçti. Jobs sunucu rolünü oynadı, üç yarışmacısıysa Bill Gates ve başka iki yazılım yöneticisi, Mitch Kapor ve Fred Gibbons’tu. Şovun akılda kalıcı tema şarkısı çalarken üçü taburelerine oturup kendilerini tanıttılar. Lise ikinci sınıf öğrencisi gibi görünen Gates “Microsoft 1984’te gelirinin yarısını Macintosh için yazdığı yazılımlardan elde etmeyi planlıyor,” deyince alkışlar koptu. Sinekkaydı tıraş olmuş, yerinde duramayan Jobs sırıtarak ona Macintosh’un yeni işletim sisteminin, endüstrinin yeni standartlarından biri olacağını düşünüp düşünmediğini sordu. Gates şöyle yanıtladı: “Yeni bir standart yaratmak için biraz farklı değil, gerçekten yepyeni ve insanların hayal gücünü harekete geçiren bir şey üretmek gerekir. Ve Macintosh hayatımda gördüğüm, bu standarda uyan tek makine.”

Gates bunları söylese de Microsoft, Apple’ın işbirlikçisinden çok rakibi haline gelmekteydi. Apple için uygulama yazılımları (örneğin Microsoft

Word) üretmeyi sürdürecekti, ama gelirinin giderek daha fazlasını IBM kişisel bilgisayar için yazdığı işletim sisteminden kazanacaktı. Geçen sene 279.000 Apple II satılmıştı, IBM PC ve klonlarıysa 240.000 adet satılmıştı. 1983 rakamlarıysa çok farklıydı: 420.000 Apple II'ye karşılık 1,3 milyon IBM ve klonları. Ayrıca Apple III ve Lisa tutmamıştı.

Tam Apple'ın satış ekibi Hawaii'ye gelirken, *Business Week* dergisi kapağında bu değişimden bahsetti. Başlık şuydu: "Kişisel Bilgisayarlar: Ve Kazanan... IBM:" Dergideki yazıda IBM PC'nin yükselişi ayrıntılarıyla anlatılıyordu. "Pazar üstünlüğü savaşı bitti bile," diye ilan ediyordu dergi. "IBM son iki senede şaşırtıcı bir performans sergileyerek pazarın %26'dan fazlasını ele geçirdi ve 1985'e kadar dünya pazarının yarısını ele geçirmesi bekleniyor. Pazarın %25'i de IBM'le uyumlu makinelere ait olacak."

Bu durum Ocak 1984'te, yani üç ay sonra piyasaya sürülecek olan Macintosh'un başarısını iyice gerekli kılmıştı. Jobs satış konferansında sonuna kadar mücadele etmeye karar verdi. Sahneye çıkıp IBM'in 1958'den beri yaptığı hataları anlattı ve şimdi de kişisel bilgisayar pazarını ele geçirmeye çalıştığını söyledi. "Büyük Mavi bütün bilgisayar endüstrisinin hâkimi mi olacak? Bütün enformasyon çağının? George Orwell 1984'i yazmakta haklı mıydı?" O anda tavandan bir ekran indi ve Macintosh'un altmış saniyelik televizyon reklamının (bir bilimkurgu filmini andırıyordu) ön izlemesi başladı. Bu reklam birkaç ay sonra tarihe geçecekti. Ama şimdilik Apple'ın demoralize olmuş satış ekibinin moralini yükseltmeye yaradı. Jobs kendini karanlığın güçleriyle savaşan bir asi olarak görmekle motive etmişti hep. Şimdiyse askerlerini de aynı şekilde motive edebiliyordu.

Bir engel daha vardı. Hertzfeld'le diğer sihirbazların Macintosh'un kodunu yazmayı bitirmeleri gerekiyordu. Makine 16 Ocak Pazartesi günü piyasaya sürülecekti. Bu tarihten bir hafta önce mühendisler işlerini zamanında bitiremeyeceklerini bildirdiler. Kodda bazı sorunlar vardı.

Jobs Manhattan'daki Grand Hyatt'taydı, basın ön izlemelerine hazırlanıyordu; bu yüzden Pazar sabahı telefonla toplantı yapılması kararlaştırıldı. Yazılım müdürü Jobs'a durumu sakince açıkladı, Hertzfeld'le diğerleriyse hoparlörlü telefonun etrafında toplanıp kaygıyla beklediler.

Fazladan iki haftaya ihtiyaçları vardı sadece. Dağıtımcılara gönderilecek ilk mallarda yazılımın "demo" versiyonu bulunabilirdi ve ay sonunda yeni kod tamamlanır tamamlanmaz bunlar değiştirilebilirdi. Bir an sessizlik oldu. Jobs kızmadı. Tersine soğuk, ciddi bir sesle konuştu. Onlara gerçekten muhteşem olduklarını söyledi. Hatta öyle muhteşemdiler ki, Jobs bu işin altından kalkabileceklerini biliyordu. "Gecikmek yok!" dedi. Bandley binasının iş alanındakiler hep bir ağızdan hayret nidası attılar. "Bu işle aylardır uğraşıyorsunuz, iki hafta çok fark etmez. Halledin gitsin. Bir hafta sonra dağıtacağım makinelerde o kod olacak ve her makinede isminiz yazacak."

"Eh, kodu bitirmek zorundayız," dedi Steve Capps. Ve bitirdiler. Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahası onları imkânsız sandıkları bir şeyi başarmaya itti bir kez daha. Cuma günü Randy Wigginton dev bir torba dolusu çikolata kaplı espresso çekirdeği getirdi, sabahlayacakları son üç gece için. Jobs Pazartesi günü sabah 8:30'da işe gelince Hertzfeld'in kanepede neredeyse koma halinde yattığını gördü. Son bir küçük pürüzden bahsettiler birkaç dakika; Jobs bunun önemli olmadığını söyledi. Hertzfeld mavi Volkswagen Rabbit'ine (plakası: MACWIZ) güçlükle gitti ve yatmak için eve yollandı. Kısa süre sonra Apple'ın Fremont fabrikasından, üstünde renkli Macintosh çizimleri bulunan kutular çıkmaya başladı. Gerçek sanatçılar piyasaya sürer, demişti Jobs ve Macintosh ekibi bunu yapmıştı.

1984 Reklamı

Jobs 1983 baharında Macintosh'un piyasaya sürülmesini planlamaya başlarken, yarattıkları ürün kadar çığır acıcı ve şaşırtıcı bir reklam istedi. "İnsanların apışıp kalmalarına yol açacak bir şey istiyorum," dedi. Bu görev Chiat/Day reklam ajansına verildi, çünkü bu ajans Regis McKenna'nın reklam şirketini satın almıştı. Projenin başına, ajansın Los Angeles'daki Venice Beach şubesinin yaratıcı yönetmeni olan sırık gibi, gür sakallı, dağınık saçlı, aptal aptal sırıtan, parlak gözlü, Lee Clow adlı bir plaj düşkünü getirilmişti. Clow deneyimli ve eğlenceliydi, rahat ama dikkatli çalışıyordu; Jobs'la otuz yıl sürecek bir arkadaşlık kurdu.

Clow ve ekibinden iki kişi –metin yazarı Steve Hayden ve sanat yönetmeni Brent Thomas– George Orwell'ın romanına gönderme yapan bir

slogan bulmuşlardı: “1984 neden 1984 gibi olmayacak?” Jobs buna bayıldı ve onlara Macintosh’un piyasaya sürüleceği sırada reklamın hazır olmasını istediğini söyledi. Bunun üzerine bilimkurgu filmini andıracak, altmış saniyelik bir reklamın görsel senaryo taslağını hazırladılar. Taslakta asi bir genç kadın Orwellvari düşünce polisinden kaçıyordu ve Büyük Birader’in zihin kontrolüne yönelik konuştuğu bir ekrana balyoz fırlatıyordu.

Bu fikir kişisel bilgisayar devriminin ruhunu yansıtıyordu. Pek çok genç, özellikle de karşıkültürden olanlar bilgisayarları Orwellvari hükümetler ve dev şirketler tarafından bireyselliği yok etmekte kullanılabilecek araçlar olarak görmüşlerdi. Ama 1970’lerin sonlarına gelindiğinde bilgisayarlar artık kişisel özgürlük sağlayabilecek araçlar olarak da görülüyorlardı. Reklamda Macintosh bu ikinci davanın bir savaşçısı olarak gösteriliyordu – havalı, asi ve kahraman bir şirket, büyük şeytani şirketin dünyayı ele geçirme ve zihinleri tamamen kontrol etme planını engelleyebilecek tek şeydi.

Jobs bundan hoşlandı. Hatta reklamın konseptini kendine yakın buldu. Kendini bir asi olarak görüyordu ve Macintosh ekibine aldığı kılıksız hackerlerın ve korsanların değer yargılarını benimsemekten hoşlanıyordu. Binalarının tepesine korsan bayrağı asmışlardı. Jobs Apple şirketini kurmak için Oregon’daki elma komününden ayrılsa da, şirket kültüründen çok karşıkültüre ait biri olarak görülmek istiyordu hâlâ.

Ama hacker ruhundan giderek uzaklaştığının içten içe farkındaydı. Hatta onu döneklikle suçlayanlar bile çıkabilir. Wozniak Apple I’in tasarımını bedavaya paylaşmakla Homebrew etiğine sadık kalırken, kartları diğer üyelere parayla satmalarında direten Jobs olmuştu. Apple’ı bir şirkete dönüştürmek, halka açmak ve hisse senedi opsiyonlarını garajdayken yanlarında olan arkadaşlarına bedavaya dağıtmamak isteyen de oydu, Wozniak’ın gönülsüzlüğüne karşın. Şimdiyse Macintosh’u piyasaya sürmek üzereydi ve bunun hacker etiğinin birçok ilkesinin ihlali olduğunu biliyordu. Makine fazla pahalıydı. Jobs makinenin slotsuz olmasına karar vermişti, yani amatörler ona kendi genişletme kartlarını bağlayamayacak ve anakarta yeni işlevler ekleyemeyeceklerdi. Hatta bilgisayarı içine bakılamayacak şekilde tasarlamıştı. Sırf plastik kasayı açmak için bile özel

aletler gerekiyordu. Macintosh kapalı ve kontrollü bir sistemdi, bir hackerdan çok Büyük Birader tarafından tasarlanmış gibiydi.

Yani “1984” reklamı Jobs’ın arzuladığı özimajı kendine ve dünyaya kabullendirmesinin bir yoluydu. Reklamdaki kadın kahraman kurulu düzeni yıkmaya soyunmuş bir asiydi ve üstündeki bembeyaz badiye Macintosh resmi çizilmişti. Yeni filmi *Blade Runner*’la büyük başarı kazanan Ridley Scott’ı yönetmen olarak tutan Jobs, kendisini ve Apple’ı dönemin siperpunk etiğini destekliyormuş gibi gösterebildi. Apple bu reklam sayesinde kendini farklı düşünen asilerle ve hackerlarla özdeşleştirebildi ve Jobs kendini onlarla özdeşleştirme hakkını geri kazanabildi.

Sculley görsel senaryo taslaklarını görünce başta beğenmedi, ama Jobs çığır açıcı bir şeye ihtiyaçları olduğunu söyledi ısrarla. Sırf reklam filminin çekimi için 750.000 dolar gibi eşi görülmemiş bir bütçe almayı başardı. Ridley Scott reklam filmini Londra’da çekti ve ekrandaki Büyük Birader’i büyülenmişçesine dinleyen kalabalıkta düzinelerce gerçek dazlağı kullandı. Kadın kahraman rolü bir kadın disk atıcıya verildi. Metalik gri tonların hâkim olduğu soğuk bir endüstriyel dekor kullanan Scott, *Blade Runner*’ın distopik atmosferini canlandırdı. Reklam filminde, tam ekrandaki Büyük Birader’in “Başaracağız!” dediği anda kadın kahramanın fırlattığı balyoz ekranı parçalıyor ve ekran ışık ve duman saçarak buharlaşıyor.

Jobbs reklamı Hawaii’de Apple satış ekibine izletince, reklama bayıldılar. Bunun üzerine reklamı yönetim kuruluna Aralık 1983’teki toplantıda izletmeye karar verdi. Yönetim kurulu odasının ışıkları tekrar yandığında herkes suskundu. Macy’s California’nın CEO’su Philip Schlein başını masaya koymuştu. Markkula sessizce bakakalmıştı ve başta reklamın gücünden etkilenmiş gibiydi. Sonra konuştu. “Yeni bir ajans bulmak isteyenler?” Sculley şöyle hatırlıyor: “Çoğu onun hayatlarında izledikleri en berbat reklam olduğunu düşündüler.”

Sculley kaygılandı. Chiat/Day’e satın aldıkları iki reklam süresini –biri 60, diğeri 30 saniyeydi– satmalarını söyledi. Jobs küplere bindi. Son iki yıldır Apple’a arada sırada uğrayan Wozniak bir akşam Macintosh binasına girdi. Jobs onu tutup “Gel de şuna bak,” dedi. Bir VCR çıkarıp reklamı izletti. “Hayretler içinde kaldım,” diye anımsıyor Woz. “Hayatımda

izlediğim en inanılmaz şey olduğunu düşündüm.” Jobs yönetim kurulunun bu reklamı Super Bowl[13]’da oynatmamaya karar verdiklerini söyleyince Wozniak reklamı oynatmanın bedelini sordu. Jobs 800.000 dolar dedi. Wozniak her zamanki iyi kalpliliğiyle hemen “Eh, yarısını sen ver, yarısını da ben vereyim,” teklifinde bulundu.

Sonunda buna gerek kalmadı. Ajans 30 saniyelik reklam süresini sattı, ama uzun olanı satmayıp pasif direnişte bulundu. “Onlara 60 saniyelik süreyi satamadığımızı söyledik, ama aslında uğraşmamıştık,” diye anımsıyor Lee Clow. Sculley belki de yönetim kuruluyla veya Jobs’la arasının bozulmasını istemediğinden, ne yapılacağını pazarlama şefi Bill Campbell’ın belirlemesine karar verdi. Eski futbol koçu Campbell uzun bombayı atmaya karar verdi. “Bence denemeliyiz,” dedi ekibine.

18. Super Bowl’un üçüncü çeyreğinde, maçın hâkimi Raiders Redskin’e karşı sayı bulunca ülkenin dört bir yanındaki televizyon ekranları, pozisyonun tekrarını göstereceğine tam iki saniye boyunca ürkütücü bir şekilde karardı. Sonra marş adımlarıyla yürüyen robotlaşmış insanların tuhaf, siyah beyaz görüntüsü belirdi ve ürkünç bir müzik başladı. 96 milyondan fazla insan, daha önce gördükleri hiçbir reklama benzemeyen bir reklamı seyrettiler. Reklamın sonunda, robotlaşmış insanlar Büyük Birader’in buharlaşmasını dehşetle seyrederken, bir ses sakince konuştu: “24 Ocak’da Apple Computer Macintosh’u sunacak. Ve 1984’ün neden 1984 gibi olmayacağını göreceksiniz.”

Bu reklam fenomen oldu. O akşam üç şebekenin tamamı ve elli yerel istasyon haberlerinde reklamdan bahsederek, YouTube’un olmadığı o zamanda eşi görülmemiş bir şekilde tanınmasını sağladılar. Reklam sonunda *Tv Guide* ve *Advertising Age* tarafından tüm zamanların en iyi reklamı seçildi.

Şöhret Patlaması

Yıllar geçtikçe Steve Jobs ürün lansmanlarının büyük üstadı olacaktı. Macintosh vakasında, Ridley Scott’ın muhteşem reklamı başarı kazandıran unsurlardan sadece biriydi. Bir başka unsursa medyaydı. Jobs medyayı öyle iyi kullanmayı başarıyordu ki, uyandırdığı ilgi bir zincirleme reaksiyon gibi kendi kendini besleyerek büyüyordu. Bunu 1984’teki Macintosh’tan

2010'daki iPad'e dek, piyasaya ne zaman önemli bir ürün sürecek olsalar yapmayı başardı. Aynı numarayı bir sihirbaz gibi tekrarlayabiliyordu; muhabirler o numarayı birçok kez görmüş olsalar ve nasıl yapıldığını bilseler bile, yine de etkisine kapılıyorlardı. Bazı taktiklerini kibirli muhabirleri idare etmekte ve pohpohlamakta usta olan Regis McKenna'dan öğrenmişti. Ama Jobs muhabirleri heyecanlandırmayı, rekabet güdülerini manipüle etmeyi ve sadece onlarla röportaj yapması karşılığında olumlu yazılar yazmalarını sağlamayı içgüdüsel olarak biliyordu.

Aralık 1983'te haşarı mühendislik sihirbazlarını, Andy Hertzfeld'le Burrell Smith'i yanına alıp New York'a, *Newsweek* dergisine götürdü; dergide "Mac'i yaratan çocuklar" adlı bir yazı yayınlanacaktı. Macintosh'un tanıtımını yapmalarından sonra yukarı çıkarılıp, derginin yeni olan her şeye yoğun ilgi duyan efsanevi sahibi Katherine Graham'la tanıştırıldılar. Dergi Hertzfeld'le Smith'i, yanlarına bir teknoloji yazarıyla bir fotoğrafçı verip Palo Alto'ya gönderdi. Sonuçta dergide o ikisiyle ilgili, dört sayfalık hoş bir yazı çıktı; evde çekilmiş fotoğraflarında yeni çağın melekleri gibi görünüyorlardı. Yazıda Smith'in şimdi ne yapmak istediği konusundaki şu sözüne yer veriliyordu: "90'lı yılların bilgisayarını yaratmak istiyorum. Ama hemen yarın." Yazıda Smith'in patronunun değişkenliğiyle karizmasından da bahsediliyordu. "Jobs'ın fikirlerini bağıra çağıra savunduğu oluyor ve savurduğu tehditler her zaman boş değil; söylentiye göre Jobs, bilgisayarlarında demode bulduğu imleç tuşlarının olmasında direten çalışanlarını işten kovmakla tehdit etmiş. Ama Jobs en iyi halindeyken ilginç bir karizma ve sabırsızlık karışımı sergileyebiliyor, bazen kurnazca ihtiyatlı davranırken bazen favori coşku ifadesini kullanıp 'Manyak iyi,' diyebiliyor."

O sıralar *Rolling Stone*'da çalışan teknoloji yazarı Steven Levy, Jobs'la röportaj yapmaya geldi; Jobs derginin kapağına Macintosh ekibinin konmasında ısrar etmeye başladı hemen. "Jann Wenner'in kapağa Sting'in yerine bir grup bilgisayar uzmanını koyması ihtimali katrilyonda bir," diye düşündü Levy ve haklıydı. Jobs, Levy'yi bir pizzacıya götürdü ve ısrarı sürdürdü: "*Rolling Stone*'un durumu sallantıda, berbat yazılar yayınlıyor, yeni konu ve yeni okuyucu sıkıntısı çekiyor. Mac onun kurtuluşu olabilir!" Levy ise aynı fikirde değildi. *Rolling Stone*'un aslında gayet iyi bir dergi

olduğunu söyledi; Jobs son zamanlarda dergiyi okumuş muydu hiç? Jobs bir uçak yolculuğundayken dergideki MTV'yle ilgili bir yazıyı okuduğunu ve "boktan" bulduğunu söyledi. Levy o yazıyı kendisinin yazdığını söyledi. Jobs'ın hakkını teslim etmek gerekir, geri adım atmadı; ama hedef değiştirip *Time*'ı geçen seneki ağır eleştirileri yüzünden eleştirdi. Sonra Macintosh'tan felsefi bir şekilde bahsetmeye başladı. "Bizden önceki insanların kaydettiği gelişmelerden faydalanıyoruz ve yarattıkları şeyleri kullanıyoruz sürekli," dedi. "İnsanoğlunun deneyim ve bilgi haznesine katkıda bulunarak borcumuzu ödemek muhteşem, harika bir his."

Levy'nin yazısı kapak olmadı. Ama Jobs'ın ileride –NeXT'teyken, Pixar'dayken ve daha sonra Apple'a geri döndüğünde– yapacağı bütün büyük ürün tanıtımları *Time*'da, *Newsweek*'te ya da *Business Week*'te kapak olacaktı.

Lansman, 24 Ocak 1984

Andy Hertzfeld ekibiyle birlikte Macintosh'un yazılımını tamamladığı sabah bitkin halde evine gittiğinde yataktan en az bir gün çıkmamak niyetindeydi. Ama o günün ikindisinde, sadece altı saatlik uykudan sonra ofise geri döndü. Sorun çıkıp çıkmadığına bakmak istiyordu ve ekipten çoğu kişi de aynı sebeple gelmişti. Oturup sersemlemiş bir halde ama heyecanla beklerlerken Jobs içeri girdi. "Hey, kalkın yahu, daha işiniz bitmedi!" dedi. "Tanıtım için demo gerek!" Planı Macintosh'u kalabalık bir dinleyici topluluğunun karşısında, *Chariots of Fire*'ın coşkulu müziği eşliğinde sergileyip bazı özelliklerini göstermekti. "Provalara yetişmesi için hafta sonuna kadar hazır olması gerekiyor," diye ekledi. Hertzfeld hep birlikte sızlandıklarını anımsıyor: "Ama konuşurken, etkileyici bir şey yaratmanın hoş olacağını fark ettik."

Tanıtım Apple'ın 24 Ocak'ta –sekiz gün sonra– De Anza Devlet Üniversitesi'nin Flint oditoryumunda düzenlenecek yıllık hissedarlar toplantısıyla aynı gün yapılacaktı. Steve Jobs'ın yeni bir tüketim malının tanıtımını dünya tarihinde bir dönüm noktasıymış gibi gösterme stratejisinin üçüncü aşamasıydı bu –televizyon reklamından ve basın organlarında çıkan sansasyonel yazılardan sonra–: Ürün sadık hayranlardan ve heyecan

dalgasına ister istemez kapılan muhabirlerden oluşma bir dinleyici topluluğuna gösterişli bir şekilde sergilenecekti.

Hertzfeld bilgisayarın *Chariots of Fire*'ı çalmasını sağlayacak bir müzik çaları iki günde yazmayı takdire şayan bir şekilde başardı. Ama Jobs şarkıyı bilgisayardan dinleyince sesi beğenmedi, bu yüzden kayıt kullanmaya karar verdiler. Jobs yazıyı konuşmaya dönüştüren, hoş bir elektronik aksanı olan bir konuşma üretecine bayıldı ve demoya katmaya karar verdi. "Macintosh'un kendini tanıtan ilk bilgisayar olmasını istiyorum!" dedi ısrarla. 1984 reklamının yazarı Steve Hayden senaryoyu yazması için kiralandı. Steve Capps büyük fontlu Macintosh sözcüğünün ekrandan kayarak geçmesini sağlamanın yolunu buldu, Susan Kare ise bir açılış grafiği hazırladı.

Bir gece önceki provada bunların hiçbiri düzgün çalışmadı. Jobs animasyonun ekrandan geçme tarzından nefret etti ve değişiklikler emredip durdu. Sahne ışıklandırmasını da beğenmedi ve Sculley'yi oditoryumdaki çeşitli koltuklara oturtup, yapılan değişiklikler konusunda fikrini aldı. Sahne ışıklandırması varyasyonları konusuna pek kafa yormamış olan Sculley, hangi merceğin harfleri daha iyi gösterdiğini soran göz doktoruna yanıt veren bir hasta gibi kararsız konuştu. Provalar ve değişiklikler gecenin geç saatlerine kadar, beş saat boyunca sürdü. "Gösteriyi sabaha yetiştirmemiz imkânsız diye düşündüm," diyor Sculley.

Jobs en çok sunumuna kafayı takmıştı. "Slaytları fırlatıyordu," diye anımsıyor Sculley. "Milleti deli ediyordu, sunumdaki en ufak aksaklıklar yüzünden bile sahne görevlilerine bağırıp çağırıyordu." İyi bir yazar olduğunu düşünen Sculley, Jobs'ın senaryosunda değişiklikler yapılmasını önerdi. Jobs biraz sinirlendiğini anımsıyor, ama ilişkilerinin Sculley'yi pohpohladığı ve egosunu okşadığı bir dönemindeydiler hâlâ. "Bence sen tıpkı Woz'la Markkula gibisin," dedi Sculley'ye. "Şirketin kurucularından sayılırsın. Onlar şirketi kurdular, ama biz geleceği kuruyoruz." Sculley, Jobs'ın bu sözlerini yıllar sonra anlatacaktı.

2600 koltuklu Flint Center oditoryumu ertesi sabah hıncahınç doldu. Jobs geldiğinde üstünde çift yakalı bir mavi blazer, kolalanmış bir beyaz gömlek ve uçuk yeşil bir papyon vardı. "Hayatımın en önemli anı bu," dedi

Sculley'ye, programın başlamasını sahne arkasında beklerlerken. "Gerçekten çok heyecanlıyım. Bunu bilen tek insan sensin herhalde." Sculley onun elini bir an sımsıkı tuttu ve fısıldayarak iyi şans diledi.

Yönetim kurulu başkanı olarak Jobs sahneye ilk çıkan kişi oldu, hissedarlar toplantısını resmen başlatmak için. Bunu kendine özgü bir duayla yaptı. "Toplantıyı," dedi "Dylan'ın – yani Bob Dylan'ın 20 yıllık bir şiiriyle başlatmak istiyorum." Hafifçe gülümsedikten sonra başını eğip, "The Times They Are A-Changin'"in ikinci bölümünü okumaya başladı. On dizeyi tiz sesiyle bir çırpıda okudu ve "...Çünkü şimdi kaybeden / İleride kazanacak / Çünkü zaman değişiyor," kısmıyla bitirdi. Bu şarkı, multimilyoner yönetim kurulu başkanının karşıkültür öz imajıyla bağlantısını koparmamasını sağlayan ilahi haline geldi. Jobs'ın favori versiyonu, Dylan'ın 1964 Cadılar Bayramı'nda Lincoln Center Filarmoni Salonu'nda Joan Baez'le birlikte sergilediği canlı performanstı ve Jobs'ta bu konserin bir korsan kaydının kopyası vardı.

Sculley sahneye çıkıp şirketin kazançlarından bahsetmeye başladı ve lafı uzattıkça seyirciyi sıktı. Sonunda konuşmasını kişisel sözlerle noktaladı. "Apple'da geçirdiğim son dokuz ayda başıma gelen en önemli şey, Steve Jobs'la arkadaş olma şansını elde etmemdi," dedi. "Kurduğumuz dostluk benim için çok önemli."

Işıklar loşlaşırken Jobs tekrar sahneye çıktı ve Hawaii satış konferansında attığı savaş çığlığının dramatik bir versiyonuna girişti. "1958'de," diye söze başladı. "IBM kserografi adlı bir teknoloji geliştiren yeni bir şirketi satın alma fırsatını es geçti. İki yıl sonra Xerox doğdu ve IBM'dekiler o zamandan beri kafalarını duvarlara vuruyor." Kalabalıktakiler güldüler. Hertzfeld bu konuşmanın çeşitli versiyonlarını Hawaii'de ve başka yerlerde dinlemiş olsa da Jobs'ın bu seferki tutkusundan etkilendi. Jobs IBM'in başka hatalarından da bahsedip şimdiki zamana gelirken giderek hızlandı ve duygusallaştı:

> Şimdi 1984'teyiz. Görünüşe göre IBM her şeyi istiyor. Apple IBM'le boy ölçüşebilecek tek rakip, tek umut olarak görülüyor. Başta IBM'e kucak açan satıcılar artık geleceğin IBM'in egemenliğinde ve kontrolünde olmasından korkuyorlar ve Apple'ı gelecekteki güvenliklerini garantileyebilecek tek güç olarak görüyorlar. IBM her şeyi istiyor ve silahlarını endüstriyi kontrolüne almasının önündeki son engel olan Apple'a çevirdi. Büyük Mavi bütün bilgisayar endüstrisinin hâkimi mi olacak? Bütün enformasyon çağının? George Orwell haklı mıydı?

Konuşmasının doruğuna yaklaştıkça seyirciler önce mırıldanmaya, sonra alkışlamaya ve nihayet kendilerinden geçerek tezahürat yapmaya başlamışlardı. Ama Orwell sorusunu yanıtlamalarına fırsat kalmadan oditoryum karardı ve ekranda 1984 reklamı belirdi. Reklam bitince bütün seyirciler ayakta alkışladılar.

Dramatik davranmakta yetenekli olan Jobs karanlık sahnede yürüyüp, üstünde bir bez çanta duran küçük bir masaya gitti. “Şimdi sizlere Macintosh’u takdim etmek istiyorum,” dedi. “Büyük ekranda görmek üzere olduğunuz bütün görüntüler, bu küçük çantanın içindeki şey tarafından üretilecek.” Bilgisayarı, klavyeyi ve fareyi çıkarıp ustaca birleştirdi ve sonra gömlek cebinden yeni 3½ inçlik disketlerden birini çıkarınca yine alkışlar koptu. *Chariots of Fire*’ın tema şarkısı çalmaya başladı ve Macintosh ekranı yukarıdaki dev ekranda gösterildi. Jobs bir iki saniyeliğine nefesini tuttu, çünkü dün gece demoda sorunlar çıkmıştı. Ama bu sefer sorun çıkmadı. MACINTOSH sözcüğü ekrandan yanlamasına geçti; sonra altında “Manyak iyi” sözcükleri yavaş yavaş, el yazısıyla belirdi. Böyle güzel grafiksel gösterimlere alışkın olmayan seyirciler bir an sus pus oldular. Birkaç hayret nidası duyuldu. Sonra bir dizi ekran görüntüsü belirdi peş peşe: Bill Atkinson’ın QuickDraw grafik paketi ve ardından çeşitli fontlar, dokümanlar, belgeler, çizimler, bir satranç oyunu, bir hesap tablosu ve Steve Jobs’ın resmi (başının yanındaki düşünce balonunda bir Macintosh vardı).

Gösterim bitince Jobs gülümsedi ve bir sürpriz yaptı. “Son zamanlarda Macintosh’tan epey bahsettik,” dedi. “Ama ilk kez bugün Macintosh’un bizzat konuşmasına izin vermek istiyorum.” Bilgisayarın yanına geri dönüp farenin düğmesine basınca Macintosh biraz titrek ama sevimli, kalın bir elektronik sesle konuşmaya başladı ve kendini tanıtan ilk bilgisayar oldu. “Merhaba. Ben Macintosh. O çantadan çıkmak cidden harika,” diye söze başladı. Yapmayı bilmediği tek şey, çılgınca tezahürat yapan ve çığlıklar atan kalabalığın yatışmasını beklemekti sanki. Bir an duraksayıp bu anın tadını çıkarmak yerine konuşmayı sürdürdü. “Kalabalıkların önünde konuşmaya alışık olmasam da, bir IBM anaçatıyı ilk görüşümde aklımdan geçen düşünceyi sizlerle paylaşmak istiyorum. Kaldıramayacağınız bilgisayarlara asla güvenmeyin.” Kalabalığın gürültüsü son sözünü yine

neredeyse bastırdı. “Konuşabildiğim belli. Ama şimdi arkama yaslanıp dinlemek istiyorum. O yüzden sizlere, bana babalık etmiş adamı, Steve Jobs’ı büyük bir gururla takdim ediyorum.”

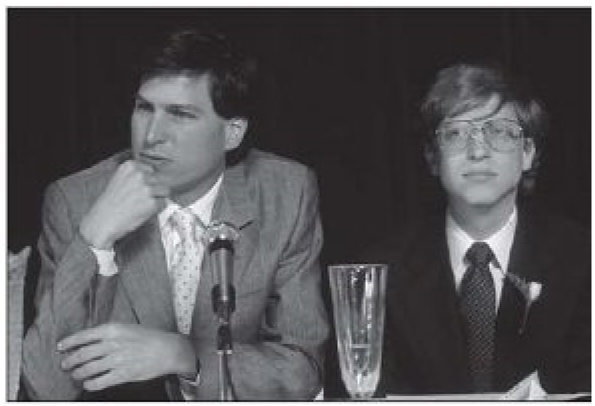
Kalabalık deliye döndü; insanlar kendilerinden geçmişlerdi, tepiniyor ve yumruklarını sallıyorlardı. Ağzını açmadan ama genişçe yayarak gülümseyen Jobs yavaşça kafa salladı ve sonra başını eğip konuşmaya başladı. Alkış yağmuru neredeyse beş dakika sürdü.

O günün ikindisinde, Macintosh ekibinin Bandley 3’e geri dönmesinden sonra otoparka bir kamyon girdi ve Jobs bütün ekibi kamyonun yanında topladı. Kamyonun içinde yüz tane gıcır gıcır Macintosh bilgisayar vardı; her biri ekip üyelerinden birinin ismi yazılı birer plakaya sahipti. “Steve onları ekip üyelerine birer birer, ellerini sıkarak ve gülümseyerek dağıtırken biz hep birlikte alkışlıyorduk,” diye anımsıyor Hertzfeld. Zor bir yolculuk olmuştu ve Jobs’ın itici ve bazen zalimce yönetim tarzı birçok kişinin egosunu incitmişti. Ama Macintosh’u yaratmayı ne Raskin, ne Wozniak, ne Sculley, ne de şirketteki başka herhangi biri başarabilirdi. Bunu odak grupları ve tasarım komiteleri de başaramazlardı muhtemelen. Jobs’ın Macintosh’u çantadan çıkardığı gün, bir *Popular Science* muhabiri ona nasıl bir pazar araştırması yaptığını sordu. Jobs onu tersledi: “Alexander Graham Bell telefonu icat etmeden önce pazar araştırması mı yapmıştı?”

16. Bölüm

Gates ve Jobs

Yörüngeler Kesişince



Jobs'la Gates, 1985

Macintosh Ortaklığı

Astronomide, iki yıldızın yörüngesi çekimsel etkileşimleri sebebiyle iç içe geçince bir ikili sistem oluşur. Tarihte de bir dönemin birbirinin yörüngesinde dönen iki süperstarın ilişkisi ve rekabetiyle biçimlendiği olmuştur benzer şekilde: 20. yüzyıl fiziğinde Albert Einstein'la Niels Bohr veya Amerikan devletinin ilk yıllarında Thomas Jefferson'la Alexander Hamilton buna örnektir. 1970'lerin sonlarında başlayan kişisel bilgisayar döneminin ilk otuz yılının belirleyici ikili yıldız sistemiyse, ikisi de 1955 doğumlu ve üniversiteden terk olan iki enerjik adamdan oluşuyordu.

Bill Gates'le Steve Jobs, teknolojiyle ticaretin kesişim noktasında benzer emellere sahip olmalarına karşın biraz farklı geçmişlere ve oldukça farklı kişiliklere sahiptiler. Gates'in babası tanınmış bir Seattle'lı avukattı, annesiyse çeşitli saygın kuruluşların yönetim kurullarında yer alan bir sivil hareket lideriydi. Gates bölgenin en iyi özel okulu olan Lakeside Lisesi'nde teknolojiye merak sarmıştı; ama asla bir asi, hippi, ruhsal arayışçı ya da karşıkültür üyesi olmamıştı. Gates telefon şirketini soymak için bir Mavi

Kutu yapmak yerine okuldaki öğrencilerin ders saatlerini ayarlayan bir program yazmıştı ve bu sayede istediği kızlarla aynı derslere girebilmişti, ayrıca yerel trafik mühendisleri için bir araba sayım programı yazmıştı. Harvard'da okumuştu ve okulu bırakmaya karar vermesinin sebebi bir Hint guru sayesinde aydınlanmak değil, bir bilgisayar yazılım şirketi kurmaktı.

Jobs'ın tersine Gates bilgisayar kodlamasından anlıyordu; zihni daha pragmatik ve disiplinliydi ve analitik değerlendirme yetisi yüksekti. Jobs ise daha sezgisel ve romantikti ve teknolojiyi kullanılır kılmakta, muhteşem tasarımlar ve kullanıcı dostu arayüzler konusunda sezgileri daha güçlüydü. Mükemmeliyetçiydi, dolayısıyla son derece talepkârdı; insanları karizmasıyla ve güçlü kişiliğiyle idare ediyordu. Gates daha yöntemliydi; ürün değerlendirme toplantılarına gecikmiyordu ve meselelerin özüne ustaca iniyordu. İkisi de kaba olabiliyorlardı, ama Gates'in –kariyerinin başlarında teknolojiye neredeyse Asperger sendromlu denebilecek kadar düşkündü tipik bir şekilde– tavırları genellikle daha az kişisel oluyordu ve duyarsızlıktan çok zihinsel farkındalıktan kaynaklanıyordu. Jobs insanlara yakıcı, incitici gözlerle bakıyordu; Gates ise bazen göz teması kurmakta zorlanıyordu, ama temelde insancıldı.

"İkisi de diğerinden zeki olduğunu düşünüyordu, ama Steve genel olarak Bill'e özellikle zevk ve tarz konusunda kendisinden biraz aşağıymış gibi davranıyordu" diyor Andy Hertzfeld. "Bill de Steve'e tepeden bakıyordu, çünkü Steve program yazamıyordu." İlişkilerinin başından itibaren Gates, Jobs'ın insanları büyüleme yeteneğini etkileyici bulmuş ve biraz kıskanmıştı. Ama bir yandan da onu "temelde tuhaf" ve "insan olarak garip bir şekilde kusurlu" buluyordu; Jobs'ın kabalığından ve "insanları ya aşağılama ya da kandırma modunda" olmasından hoşlanmıyordu. Jobs da Gates'i sinir bozucu bir şekilde dar kafalı buluyordu. "Gençliğinde LSD kullanmış veya bir aşrama gitmiş olsa zihni açılırdı," dedi bir keresinde.

Kişilik ve karakter farklılıkları, dijital çağdaki temel ayrımın zıt taraflarında yer almalarına yol açacaktı. Jobs tavizsiz sanatçı mizacı sergileyen kontrol tutkunu bir mükemmeliyetçiydi; o ve Apple donanımı, yazılımı ve içeriği eksiksiz bir paket halinde sunan bir dijital stratejinin modeli haline geldiler. Gates ise zeki, hesapçı ve pragmatik bir ticaret ve

teknoloji analistiydi; Microsoft’un işletim sisteminin ve yazılımlarının lisanlarını çeşitli üreticilere vermeye gönüllüydü.

Otuz yıldan sonra Gates, Jobs’ı gönülsüzce takdir eder hale gelecekti. “Teknolojiden cidden pek anlamıyordu, ama neyin işe yarayacağını sezme yeteneği muhteşemdi,” dedi. Ama Jobs Gates’i överek karşılık vermedi. “Bill temelde hayal gücü kıt biri, ayrıca hiçbir şey icat etmedi ve bence bu yüzden artık teknolojiden çok hayır işleriyle uğraşmayı seviyor,” dedi Jobs. “Başkalarının fikirlerini utanmadan çaldı o kadar.”

Macintosh yeni geliştirilmeye başlandığında Jobs, Gates’i ziyarete gitti. Microsoft Apple II için bazı uygulamalar yazmıştı (aralarında Multiplan adlı bir tablolama programı vardı) ve Jobs, Gates’i ve şirketini Macintosh için de yazılım siparişleri vereceklerini söyleyerek heyecanlandırmak istiyordu. Gates’in Seattle’daki, Washington Gölü manzaralı konferans odasında otururken cezbedici vizyonundan, kullanıcı dostu arayüzlü ve kitlelere yönelik, bir California fabrikasında seri üretimi yapılacak bir bilgisayar üretme hayalinden bahsetti. Hayalindeki fabrikanın silikon öğeleri yutup dışarı tamamlanmış Macintoshlar çıkarması, Microsoft ekibinin projeye “Sand”[14] kod adını takmasına yol açtı. Hatta bunu tersine mühendislikle kısaltma haline getirdiler: Steve’s Amazing New Device.[15]

Gates Altair için bir BASIC versiyonu yazarak Microsoft’u kurmuştu. (Beginner’s All-Purpose Symbolic Instruction Code’un[16] kısaltması olan BASIC, teknoloji uzmanı olmayan kişilerin platformlararası yazılım üretmelerini kolaylaştıran bir programlama dilidir.) Jobs Microsoft’un Macintosh için bir BASIC versiyonu yazmasını istiyordu, çünkü Wozniak –Jobs’ın tüm ısrarlarına karşın– kendi Apple II BASIC versiyonunu kayan nokta numaralarını kullanabilecek şekilde geliştirmemişti hiç. Jobs Microsoft’un Macintosh için uygulama yazılımları –örneğin kelime işleme, çizelge ve tablolama programları– yazmasını da istiyordu. Gates Excel adlı yeni bir tablolama programının grafik versiyonlarını, Word adlı bir kelime işleme programını ve BASIC’i hazırlamayı kabul etti.

Jobs o sıralar kraldı, Gates ise sadece saray adamıydı: 1984’te Apple 1,5 milyar dolar ciro yapacaktı, Microsoft ise sadece 100 milyon dolar. Dolayısıyla Gates, Macintosh işletim sistemini incelemek için Cupertino’ya

geldi. Yanında Microsoft'tan üç iş arkadaşını getirmişti, ki aralarında Xerox PARC'ta çalışmış Charles Simonyi vardı. Tam kapasiteyle çalışan bir Macintosh prototipi henüz olmadığından, Hertzfeld Macintosh yazılımlarını bir Lisa'da çalıştırıp bir Macintosh prototipinin ekranında sergiledi.

Gates pek etkilenmemişti. "İlk gidişimizde Steve'in bir uygulama gösterdiğini hatırlıyorum; ekranda sekip duran bir şeyler vardı sadece," diye anımsıyor. "Çalıştırdıkları tek uygulama buydu. MacPaint tamamlanmamıştı." Gates Jobs'ın tavrından da rahatsız oldu. "Tuhaf bir ziyaretti; Steve aslında size ihtiyacımız yok, burada muhteşem bir şey hazırlıyoruz, şu örtünün altında duruyor diyordu. Pazarlamacı Steve Jobs modundaydı, ama bu tok satıcı moduydu aynı zamanda; 'Size ihtiyacım yok, ama projeye katılmanıza belki izin veririm,' diyordu."

Macintosh korsanları Gates'ten hazzetmediler. "Bill Gates'in iyi bir dinleyici olmadığı belliydi – bir şeyin işleyişinin açıklanmasını dinleyemiyordu – illa o şeyin işleyişi konusunda tahmin yürütmesi gerekiyordu," diye anımsıyordu Hertzfeld. Ona Macintosh'un imlecinin ekranda titreşmeden hareket edebilmesini gösterdiler. "İmleci çizmek için nasıl bir donanım kullanıyorsunuz?" diye sordu Gates. Bu işlevi sadece yazılımla sağlayabilmelerinden epey gurur duyan Hertzfeld "Onun için kullandığımız özel bir donanım yok!" yanıtını verdi. Gates imlecin o şekilde hareket ettirilmesi için özel donanım gerektiğinde diretti. "Böyle birine ne denir ki?" dedi Macintosh mühendislerinden biri olan Bruce Horn sonradan. "Anladım ki Gates, Macintosh'un zarafetini anlayacak veya takdir edecek biri değildi."

Bu karşılıklı çekincelere karşın Microsoft'un Macintosh için, kişisel bilgisayar dünyasında çığır açacak grafik yazılımlar üretmesi fikri iki ekibi de heyecanlandırmıştı ve kutlama yapmak için lüks bir restorana gittiler. Microsoft kısa süre sonra bu projeye daha büyük bir ekip ayırdı. "Mac'in üstünde çalıştırdığımız insanların sayısı Steve'inkilerden fazlaydı," dedi Gates. "Onda 14-15 kişi vardı. Bizde 20 kişi kadar vardı. Cidden canımızı dişimize takmıştık." Ve Microsoft yazılımcıları azimliydiler, Jobs onların pek zevk sahibi olmadıklarını düşünse de. "Berbat uygulamalarla geldiler," diye anımsıyordu Jobs, "ama uğraştıkça daha iyisini yaptılar." Sonunda Jobs Excel'i öyle sevdi ki Gates'le gizli bir anlaşma yaptı: Microsoft

Excel'in tüm kullanım haklarını iki yıllığına Macintosh'a verirse ve IBM PC versiyonunu yapmazsa, Jobs Macintosh'a yönelik bir BASIC versiyonu üstünde çalışan ekibini dağıtacaktı ve Microsoft'un BASIC'ini süresiz lisanslı kullanacaktı. Gates akıllılık edip bu anlaşmayı kabul etti; projesi iptal edilen Apple ekibiyse küplere bindi ve Microsoft ilerideki pazarlıklar için bir koz kazandı.

Gates'le Jobs şimdilik bağ kurmuşlardı. O yaz endüstri analisti Ben Rosen'ın Wisconsin'deki Geneva Gölü'nde bulunan bir Playboy Kulübü tatil tesisinde düzenlediği konferansa birlikte gittiler; orada hiç kimsenin Apple'ın geliştirdiği grafik arayüzlerden haberi yoktu. "Herkes IBM PC her şeymiş gibi davranıyordu ve bu hoştu, ama Steve'le ben gülümsüyorduk, çünkü bizde bir şey vardı," diye anımsıyor Gates. "Ve Steve ağzından kaçırıyordu, ama kimse dikkat etmedi." Gates Apple'ın tatil gezilerine katılmaya başladı. "Bütün luaulara[17] katıldım," diyor Gates. "Ekiptendim."

Gates Cupertino'ya sık sık gitmekten hoşlanıyordu; orada Jobs'ın çalışanlarına sergilediği yanlış tavırları ve saplantılarını izliyordu. "Steve fareli köyün kavalcısı modunun doruğundaydı, Mac'in dünyayı değiştireceğini söylüyordu ve insanları deli gibi çalıştırıyordu, gerilim inanılmazdı ve kişisel ilişkiler karmakarışıktı." Jobs bazen neşeli başlayıp sonra korkularını Gates'le paylaşıyordu. "Cuma geceleri birlikte akşam yemeği yiyorduk ve Steve her şeyin mükemmelliğinden bahsedip duruyordu. Ertesi günse 'Bu ürün satar mı acaba, ah Tanrı'm, fiyatı yükseltmeliyim, bunu sana yaptığım için üzgünüm, ekibimdekiler geri zekâlı,' gibi şeyler söylüyordu istisnasız."

Xerox Star piyasaya sürülünce Gates Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahasının işleyişine tanık oldu. Jobs bir Cuma gecesi, ekiplerin birlikte çıktığı bir akşam yemeğinde, şimdiye kadar kaç Stars'ın satıldığını sordu. Gates 600 dedi. Ertesi gün Jobs, Gates'in ve bütün ekibin önünde 300 Star satıldığını söyledi, Gates'in herkese 600 tane satıldığını söylediğini unutarak. "Bunun üzerine ekibindeki herkes 'Ona saçmaladığını söyleyecek misin?' dercesine bakmaya başladı bana," diye anımsıyordu Gates. "Ama oltaya gelmedim." Yine bir gün Jobs'la ekibi Microsoft'u ziyarete gitmişlerdi ve Seattle Tenis Kulübü'nde akşam yemeği yiyorlardı. Jobs

Macintosh’un ve yazılımının kullanım kılavuzu gerektirmeyecek kadar basit işleyeceğinden dem vurmaya başladı. “Öyle bir konuşuyordu ki, sanki herhangi bir Mac uygulaması için kullanım kılavuzu gerektiğini düşünen herkes aptalın önde gideniydi,” dedi Gates. “Biz de ‘Ciddi mi acaba, kullanım kılavuzları yazdırdığımızı ona söylesek mi?’ diye düşünüyorduk.”

Bir süre sonra ilişkilerinde sorunlar başgösterdi. Baştaki planları bazı Microsoft uygulamalarının –Excel, Chart ve File gibi– Apple logosunu taşıması ve Macintosh’larla birlikte paket halinde satılmasıydı. Jobs bilgisayarın kutusundan çıkarılır çıkarılmaz kullanıma hazır olmasını sağlayacak uçtan uca sistemlere inanıyordu ve ayrıca Apple’ın MacPaint ve MacWrite yazılımlarını da pakete dahil etmeyi planlıyordu. “Uygulamalar için makine başına 10 dolar alacaktık,” dedi Gates. Ama bu anlaşma rakip yazılım üreticileri, örneğin Lotus’un kurucusu Mitch Kapor’u rahatsız etti. Ayrıca bazı Microsoft programları gecikebilirmiş gibi görünmeye başladı. Bunun üzerine Jobs Microsoft’la yaptığı anlaşmadaki bir maddeye dayanarak, Microsoft’un yazılımlarını pakete dahil etmemeye karar verdi; Microsoft onları tüketicilere doğrudan satılacak ürünler olarak dağıtmaya çalışmak zorunda kalacaktı.

Gates bunu çok sızlanmadan kabul etti. Jobs’ın “fikir değiştirmelerine” alışmıştı ve paket meselesinin iptal edilmesinin Microsoft’un lehine olabileceğini düşünüyordu. “Yazılımlarımızı ayrı satarak daha çok para kazanabilirdik,” dedi Gates. “Makul bir pazar payına sahip olacağını düşünüyorsan öylesi daha iyidir.” Microsoft sonunda yazılımlarını başka çeşitli platformlara sattı ve Microsoft Word’ün IBM PC versiyonunu hazırlamaya öncelik verip, Macintosh versiyonunun üstünde harıl harıl çalışmaktan vazgeçti. Jobs’ın paket anlaşmasını bozması sonunda Microsoft’tan çok Apple’a zarar verdi.

Macintosh İçin Excel piyasaya sürülünce Jobs’la Gates bunu New York’taki Tavern on the Green restoranında düzenledikleri bir basın yemeğinde birlikte kutladılar. Gates Microsoft’un Excel’in IBM PC versiyonunu yapıp yapmayacağı sorusuna, Jobs’la yaptığı anlaşmadan bahsetmeden “İleride olabilir,” karşılığını verdi. Jobs mikrofonu aldı. “O zamana kadar hepimiz ölmüş oluruz eminim,” diye espri yaptı.

GUI Savaşı

Jobs'ın Microsoft'la yaptığı anlaşmalarda baştan beri süregelen kaygısı, Microsoft'un Macintosh'un grafik kullanıcı arayüzünü kopyalayıp kendi versiyonunu üretmesiydi. Microsoft DOS adlı bir işletim sistemi üretmişti bile ve lisansını IBM'e ve uyumlu bilgisayarlara vermişti. Bu sistem kullanıcıları C:\> gibi sevimsiz, küçük komut istemleriyle karşılayan eski tarz bir komut satırı arayüzüydü. Jobs'la ekibi Microsoft'un Macintosh'un grafiksel yaklaşımını kopyalamasından korkuyorlardı. Andy Hertzfeld'in Microsoft'taki bağlantısının Macintosh işletim sisteminin işleyişi hakkında fazla ayrıntılı sorular sorduğunu fark etmesi kaygılarını arttırdı. "Steve'e Microsoft'un Mac'i kopyalayacağından şüphelendiğimi söyledim," diye anımsıyor Hertzfeld, "ama pek kaygılı değildi, çünkü Mac'i örnek alsalar bile doğru dürüst taklit edemeyeceklerini düşünüyordu." Aslında Jobs kaygılıydı, çok kaygılıydı, ama belli etmek istemiyordu.

Kaygılanmakta haklıydı. Gates grafik arayüzlerin gelecekte yaygın olacağına inanıyordu ve Microsoft'un Xerox PARC'ta geliştirilen şeyleri kopyalamaya Apple kadar hakkı olduğunu düşünüyordu. Gates sonradan şu itirafta bulundu: "Diyoruz ki: 'Hey, grafik arayüzlere inanıyoruz, Xerox Alto'yu biz de gördük.'"

Orijinal anlaşmalarında Jobs, Gates'i Microsoft'un Macintosh'un Ocak 1983'te piyasaya sürülmesinden sonraki bir yıl boyunca kimseye herhangi bir grafik yazılım lisansı vermemesine ikna etmişti. Ancak Macintosh'un piyasaya sürülmesinin bir yıl gecikmesi ihtimalinin göz önüne alınmamış olması Apple'ın talihsizliğiydi. Dolayısıyla Gates Kasım 1983'te, Microsoft'un yeni IBM PC'lere yönelik Windows adlı –pencereli bir grafik arayüzle ikonlara sahip ve tıklamalı fareyle kullanılabilen– yeni bir işletim sistemi geliştirmeyi planladığını açıklamakta kanunen haklıydı. Gates ürünü New York'taki Helmsley Palace Oteli'nde ilan etti; Microsoft tarihindeki o zamana kadarki en pahalı ürün tanıtımıydı bu ve Jobs'ınkileri andırıyordu. Gates ayrıca o ay Las Vegas'taki COMDEX ticaret fuarında da ilk kez temel fikirlerinden uzun uzadıya bahsetti; babası ise slayt gösterisi yaparak katkıda bulundu. Gates "Yazılım Ergonomisi" adlı konuşmasında bilgisayar grafiklerinin "çok önemli" olacağını, arayüzlerin daha kullanıcı dostu haline

geleceğini ve farelerin yakında bütün bilgisayarlarda standart olacağını söyledi.

Jobs küplere bindi. Elinden pek bir şey gelmeyeceğini biliyordu – Microsoft kanunen haklıydı, çünkü grafik işletim yazılımları üretmeme anlaşmalarının süresi yakında dolacaktı–, ama yine de bağırıp çağırdı. “Hemen Gates’i getir,” diye emretti, Apple’ın diğer yazılım şirketleriyle irtibatını sağlayan Mike Boich’e. Gates geldi – yalnızdı ve Jobs’la oturup konuşmaya hazırdı. “Beni azarlamak için çağırdı,” diye anımsıyordu Gates. “Cupertino’ya hiç itiraz etmeden gittim. Ona ‘Windows’u yapacağız, riske girmeye karar verdik, grafik arayüzlere yöneliyoruz,’ dedim.”

Jobs’ın konferans odasındaydılar ve Gates etrafının on tane Apple çalışanıyla çevrildiğini fark etti; patronlarının onu suçlamasını seyretmek istiyorlardı. “Steve’in Bill’e bağırmaya başlamasını hayretle seyrettim,” diyor Hertzfeld. Jobs askerlerini hayal kırıklığına uğratmadı. “Bize kazık atıyorsunuz!” diye bağırdı. “Size güvenmiştim, ama şimdi bizden çalıyorsunuz!” Hertzfeld, Gates’in hiç istifini bozmadan oturup Steve’in gözlerine baktığını ve sonra cırlak sesiyle, ileride efsane olacak bir karşılık verdiğini hatırlıyor. “Eh, bence meseleye başka bir açıdan da bakabiliriz Steve. Bence asıl durum şu: İkimizin de Xerox adlı zengin bir komşusu vardı; ben adamın televizyonunu çalmak için evine girdim, ama bir de baktım ki sen zaten çalmışsın.”

Gates’in bu iki günlük ziyareti Jobs’ın duygusal tepkilerinin ve manipülasyon tekniklerinin tamamını provoke etti. Ayrıca Apple-Microsoft simbiyozunun bir akrep dansına dönüştüğünü ortaya çıkardı; iki taraf da birbirinin etrafında ihtiyatla turluyordu, diğerinin iğnesinden sakınması gerektiğini bilerek. Konferans odasındaki tartışmadan sonra Gates, Jobs’a Windows için planlanan şeylerin demosunu seyrettirdi usulca. “Steve ne diyeceğini bilemedi,” diye anımsıyordu Gates. “‘Bu hırsızlık,’ diyebilirdi, ama demedi. ‘Ah, cidden boktanmış yahu,’ dedi.” Gates çok sevinmişti, çünkü eline Jobs’ı biraz olsun sakinleştirme fırsatı geçmişti. “Bu görüşme boyunca çok kabaydı,” diye anımsıyordu Gates. “Sonra da ağlamaklı oldu, ‘Ah, bana elimdeki işi halletmem için fırsat ver yeter,’ dedi.” Gates buna çok soğukkanlı bir şekilde karşılık verdi. “İnsanların duygusallaşması işime geliyor, o zaman daha duygusuz oluyorum.”

Jobs uzun bir yürüyüşe çıkmalarını teklif etti, ciddi bir konuşma yapmak istediğinde genellikle yaptığı gibi. Cupertino sokaklarında dolandılar, De Anza Üniversitesi'ne kadar gittiler, bir lokantaya uğradılar ve çıkınca biraz daha yürüdüler. “Yürümemiz gerekiyordu, ki yönetim tekniklerimin arasında yoktur bu,” dedi Gates. “Yürürken Jobs ‘Tamam, tamam, ama bizimkine fazla benzemesin,’ gibisinden laflar etmeye başladı.”

Jobs'ın söyleyebileceği başka pek bir şey yoktu. Microsoft'un Macintosh için uygulama yazılımları yazmayı sürdürmesini sağlaması gerekiyordu. Sahiden de sonradan Sculley dava açma tehdidinde bulununca Microsoft Word'ün, Excel'in ve diğer uygulamaların Macintosh versiyonlarını üretmeyi durdurma tehdidiyle karşılık verdi. Apple'ın sonu olurdu bu, dolayısıyla Sculley bir teslimiyet anlaşması yapmak zorunda kaldı. Microsoft'a, üreteceği Windows yazılımında Apple'ın grafik görünüşünü kısmen kullanma hakkını vermeyi kabul etti. Karşılığında Microsoft, Macintosh için yazılım üretmeyi sürdürmeyi ve Excel'in lisansını bir süreliğine sadece Apple'a vermeyi kabul ettti; bu süre içinde Excel Macintosh'ta kullanılabilecek, ama IBM uyumlu PC'lerde kullanılamayacaktı.

Microsoft, Windows 1.0'ı ancak 1985 sonbaharında piyasaya sürebildi. O zaman bile Windows kusurlu bir üründü. Macintosh arayüzünün zarafetine sahip değildi ve pencereleri Bill Atkinson'ın icat ettiği şekilde, büyülü bir şekilde üst üste gelebilmek yerine döşeme fayans gibi duruyordu. Eleştirmenler Windows'la dalga geçtiler, tüketicilerse uzak durdular. Yine de diğer birçok Microsoft ürünü gibi Windows da zaman içinde azimle geliştirildi ve sonunda egemen hale geldi.

Jobs'ın öfkesi asla geçmedi. “Bizi resmen kazıkladılar, çünkü Gates'te utanmak diye bir şey yok,” dedi Jobs bana neredeyse otuz yıl sonra. Gates bunu duyunca şöyle karşılık verdi: “Buna inanıyorsa, kendi gerçekliği çarpıtma sahasının içine girmiş demek ki.” Kanunen Gates haklıydı ve yıllar boyu görülen davalarda mahkemeler bu yönde karar verdiler. Pratik boyutta da haklı görünüyordu. Apple Xerox PARC'ta gördüklerini kullanma hakkı için anlaşma yapmış olsa da, başka şirketlerin benzer grafik arayüzler geliştirmeleri kaçınılmazdı. Apple bilgisayar arayüz tasarımlarının

“görünüşünü ve uyandırdığı hissi” hukuki ve pratik açılardan korumanın zor bir şey olduğunu keşfetti.

Yine de Jobs’ın can sıkıntısı anlaşılırdı. Apple daha yenilikçi ve yaratıcıydı, dahice tasarlanmış zarif ürünler üretmişti. Ama Microsoft, her ne kadar başkalarının ürünleri kabaca kopyalasa da, sonunda işletim sistemleri savaşını kazanacaktı. Evrenin işleyiş tarzındaki bir estetik kusuru sergiliyordu bu: En iyi ve en yaratıcı ürünler her zaman kazanmazlar. Bu kusur Jobs’ın on yıl sonra biraz kibirli ve abartılı, ama doğruluk payı taşıyan öfkeli sözler sarf etmesine yol açacaktı. “Microsoft’un tek sorunu zevksiz olmaları, tamamen zevksizler,” dedi. “Bu önemsiz bir şey değil, çok önemli; orijinal fikirler üretmiyorlar ve ürünlerine kültür katmıyorlar pek... Yani üzülüyorum galiba, Microsoft’un başarısına değil – başarılarına itirazım yok, büyük ölçüde hak ettiler çünkü. Ama cidden üçüncü sınıf ürünler üretiyorlar.”

17. Bölüm

İkaros

Yükselen Her Şey...

Yüksekten Uçmak

Macintosh'un piyasaya sürülmesi Jobs'ın ününe ün kattı, o sırada Manhattan'a yaptığı yolculukta görüldüğü gibi. Yoko Ono'nun oğlu Sean Lennon için düzenlediği bir partiye gitti ve dokuz yaşındaki çocuğa bir Macintosh verdi. Çocuk Macintosh'a bayıldı. Ressam Andy Warhol ve Keith Haring de oradaydılar; o makineyle neler yaratabileceklerini görünce öyle heyecanlandılar ki, çağdaş sanat dünyası berbat bir yöne sapacaktı neredeyse. "Bir çember çizdim," diye haykırdı Warhol gururla, QuickDraw'u kullandıktan sonra. Warhol, Jobs'ın Mick Jagger'a da bir Macintosh getirmesinde diretti. Jobs yanına Bill Atkinson'ı alıp da o rock yıldızının konağına gidince Jagger şaşırdı. Jobs'ı pek tanımıyordu. Jobs sonradan ekibine şöyle dedi: "Uyuşturucu kullanmıştı bence. Veya beyin özürlü." Ama Jagger'ın kızı Jade bilgisayarı görür görmez bayıldı ve MacPaint'le çizim yapmaya başladı; bunun üzerine Jobs bilgisayarı kıza verdi.

Manhattan'daki Batı Central Park'ta, San Remo'da bulunan, Sculley'ye gösterdiği çatı dubleksini satın aldı ve I.M. Pei'nin firmasında çalışan James Freed'i dubleksi yenilemesi için tuttu, ama ayrıntı takıntısı yüzünden oraya taşınmadı hiç. (Sonradan dubleksi Bono'ya 15 milyon dolara satacaktı.) Ayrıca Woodside'da, Palo Alto'nun yukarısındaki tepedeki, bir bakır kralının yaptırdığı, on dört odalı, İspanyol koloni dönemi tarzı eski bir konağı satın aldı.

Apple'daki statüsünü de geri kazandı. Sculley onun otoritesini baltalamaya çalışmaktan vazgeçip destek verdi: Lisa ve Macintosh bölümleri birleştirildi ve başına Jobs getirildi. Jobs havalarda uçuyordu ve bu durum onu daha sıcakkanlı kılmıyordu. Hatta zalim dobralığını

unutulmaz bir şekilde sergiledi, toplanmış Lisa ve Macintosh ekiplerine birleştirileceklerini açıklarken. Bütün üst düzey pozisyonlara kendi Macintosh ekibinin liderlerini getireceğini ve Lisa ekibinin dörtte birini kovacağını söyledi. “Siz başarısız oldunuz,” dedi, Lisa üstünde çalışmış olan kişilere bakarak. “Siz B takımısınız. B ligi oyuncularısınız. Burada çok fazla B ve C ligi oyuncusu var, bu yüzden bugün bazılarınızı serbest bırakıyoruz, buradaki, vadideki kardeş şirketlerimizde çalışma fırsatınız olsun diye.”

Hem Lisa, hem de Macintosh ekiplerinde çalışmış olan Bill Atkinson bunu sadece acımasızlık değil haksızlık olarak gördü. “Bu insanlar cidden çok çalışmışlardı ve çok iyi mühendislerdiler,” diyor. Ama Jobs, Macintosh deneyiminden çok önemli bir yöneticilik dersi aldığına inanıyordu: A ligi oyuncularıyla takım kurmak istiyorsan acımasız olmalısın. “Ekip büyüdükçe birkaç B ligi oyuncusuna göz yummak çok kolay, sonra da onlar birkaç B ligi oyuncusunu daha çekiyorlar ve sonunda C ligi oyuncuları bile oluyor elinde,” diye anımsıyordu. “Macintosh deneyimimden şunu öğrendim ki, A ligi oyuncuları sadece A ligi oyuncularıyla çalışırlar, yani B ligi oyuncularına göz yumamazsın.”

Jobs’la Sculley kendilerini hâlâ yakın arkadaş olduklarına inandırmayı başarıyorlardı şimdilik. Birbirlerini öyle çok ve sık övüyorlardı ki, Hallmark kartpostallarındaki liseli sevgililer gibiydiler. Sculley’nin gelişinin birinci yıldönümü Mayıs 1984’teydi ve Jobs kutlama yapmak için onu Cupertino’nun güneybatısındaki tepede bulunan şık bir restoran olan Le Mouton Noir’a akşam yemeğine götürdü. Sculley, Jobs’ın Apple yönetim kurulunu, üst düzey yöneticileri, hatta bazı doğu yakalı yatırımcıları çağırmış olduğunu görünce şaşırdı. Kokteyl içerlerken hepsi Sculley’yi kutladı; “Steve arkada gülümseyerek duruyordu, başını emme basma tulumba gibi sallıyordu, Cheshire Kedisi gibi gülümsüyordu,” diye anımsıyor Sculley. Jobs akşam yemeğini Sculley’ye dalkavukça kadeh kaldırarak başlattı. “Hayatımın en mutlu iki günü var: Biri Macintosh’un dağıtımının başladığı gün, diğeriyse John Sculley’nin Apple’a katılmayı kabul ettiği gün,” dedi. “Bu yıl hayatımın en güzel yılı, çünkü John’dan çok şey öğrendim.” Sonra Sculley’ye o sene yaşanan önemli olayların bir montajını seyrettirdi.

Sculley de bir senelik ortaklıklarının güzelliklerinden bahsetti ve son sözlerini masadaki herkes farklı farklı sebeplerden dolayı unutulmaz buldu. “Apple’ın tek bir lideri var,” dedi Sculley, “Steve ve ben.” Odanın diğer tarafına baktı, Steve’le göz göze geldi ve onun gülümsemesini seyretti. “Sanki birbirimizle iletişim kuruyorduk,” diye anımsıyordu Sculley. Ama Arthur Rock’ın ve diğer kişilerden bazılarının şaşkın, hatta belki alaycı göründüklerini de fark etmişti. Jobs’ın onu tamamen tongaya düşürmüş olmasından kaygılanıyorlardı. Sculley’yi Jobs’ı kontrol altında tutsun diye işe almışlardı, oysa artık dizginlerin Jobs’ın elinde olduğu belliydi. “Sculley, Steve’in onayını almaya öyle hevesliydi ki ona karşı gelemiyordu,” diye anımsıyordu Rock sonradan.

Jobs’ı mutlu etmek ve uzmanlığından faydalanmak Sculley için akıllıca bir strateji olabilirdi; diğer seçeneğin daha kötü olduğunu varsaymıştı haklı olarak. Ama Jobs’ın dizginleri paylaşacak yapıda biri olmadığını fark edememişti. Jobs kolay kolay biat edecek biri değildi. Şirketin nasıl yönetilmesi gerektiği konusundaki fikirlerini giderek daha çok dillendirmeye başladı. Örneğin 1984’teki iş stratejisi toplantısında, şirketin merkezi satış ve pazarlama elemanlarının çeşitli ürün bölümlerinin hizmetinde olmalarını savundu. Bu fikri kimse beğenmedi, ama Jobs diretti. “İnsanlar bana bakıyorlardı, dizginleri elime almamı istiyorlardı, Steve’i oturtup susturmamı istiyorlardı, ama bunu yapmadım,” diye anımsıyordu Sculley. Toplantı bitince, insanlar dağılırken birisinin “Sculley neden onu susturmuyor?” diye fısıldadığını duydu.

Jobs Macintosh’u üretmek için Fremont’ta modern bir fabrika yaptırmaya karar verince, estetik tutkuları ve kontrolcü doğası depreşti. Makinelerin Apple logosu gibi parlak renklere boyanmasını istiyordu, ama renk seçimine öyle çok zaman harcadı ki sonunda Apple’ın imalat müdürü Matt Carter normal renkli, bej ve gri makineler kurdurdu. Jobs fabrikayı gezerken, makinelerin istediği parlak renklere boyanmalarını emretti. Carter buna karşı çıktı. O makineler hassastı ve tekrar boyanmaları sorunlara yol açabilirdi. Haklı olduğu sonradan ortaya çıktı. En pahalı makinelerden biri parlak maviye boyandıktan sonra aksamaya başlayınca ona “Steve’in salaklığı” adı verildi. Sonunda Carter istifa etti. “Onunla eften püften

sebepler yüzünden kavga etmek çok yorucuydu ve artık dayanamaz hale geldim," diye anımsıyordu.

Jobs onun yerine Debi Coleman'ı getirdi; Coleman, Macintosh ekibinin Jobs'a en iyi karşı çıkan kişi ödülünü verdiği, gözü kara ama iyi huylu finans sorumlusuydu. Bu ödülü almasına karşın, gerektiğinde Jobs'ın suyuna gitmeyi biliyordu. Apple'ın sanat yönetmeni Clement Mok ona Jobs'ın duvarların bembeyaz olmasını istediğini bildirince, Coleman itiraz etti: "Fabrikalar beyaza boyanmaz ki. Duvarlar tozdan, kirden kararır." "Steve bembeyaz olsun istiyor," diye karşılık verdi Mok. Coleman sonunda pes etti.

Fabrikanın görünüşüne neden o kadar kafayı taktığı sorulunca Jobs bunun kusursuzluk tutkusunu garantilemenin bir yolu olduğunu söyledi:

> Fabrikaya gidiyordum ve beyaz bir eldiven takıp toz var mı diye bakıyordum. Her yerde toz buluyordum – makinelerde, rafların üstünde, yerlerde. Debi'ye ortalığı temizletmesini söylüyordum. Yerler üstünde yemek yenecek kadar temiz olmalı diyordum ona. Debi kafayı yiyordu. Neden fabrikada yerde yemek yememiz gerektiğini anlamıyordu. Ben de o zamanlar anlatamıyordum. Japonya'da gördüklerimden çok etkilenmiştim. Ekip çalışması ve disiplin, orada büyük hayranlık duyduğum –ve fabrikamızda eksik olan– şeyler arasındaydı. Fabrikayı tertemiz tutacak disiplinimiz yoksa, bütün o makineleri çalıştıracak disiplinimiz de yok demekti.

Jobs bir Pazar sabahı babasına fabrikayı gezdirdi. Paul Jobs aletlerine özen gösteren titiz bir zanaatkâr olmuştu hep ve oğlu ona aynı şeyi yapabildiğini göstermekten gurur duyuyordu. Coleman onlara katıldı. "Steve'in ağzı kulaklarındaydı," diye anımsıyordu. "Bu eserini babasına göstermekten öyle gurur duyuyordu ki." Jobs her şeyin nasıl işlediğini açıkladı; babası gerçekten hayran kalmış gibiydi. "Steve babasına bakıp duruyordu; adam her şeye dokunuyordu ve her şeyin tertemiz, kusursuz görünmesine bayılmıştı."

Fransa'nın sosyalist başkanı François Mitterand'la birlikte ülkeyi ziyarete gelen Küba hayranı karısı fabrikayı gezdiğindeyse işler o kadar iyi gitmedi. Jobs, Joanna Hoffman'ın kocası Alain Rossmann'e çevirmenlik yaptırdı. Jobs fabrikada kullanılan ileri robotbilim ve teknoloji ürünlerini ısrarla anlatmaya çalışırken Madam Mitterand kendi çevirmeni aracılığıyla, fabrikadaki çalışma koşullarıyla ilgili bir sürü soru sordu. Jobs titizlikle uyulan üretim programından bahsedince, Madam Mitterand fazla mesai

ücretlerini sordu. Sinirlenen Jobs otomasyonun işçi maliyetlerini düşürdüğünden bahsetti, çünkü kadının bu konudan hoşlanmayacağını biliyordu. “Çok çalışıyorlar mı?” diye sordu kadın. “Ne kadar tatil yapıyorlar?” Jobs kendini tutamadı. “İşçileri o kadar düşünüyorsa,” dedi kadının çevirmenine, “söyle ona, istediği zaman gelip burada çalışabilir.” Bembeyaz kesilen çevirmen bir şey demedi. Bir an sonra Rossmann araya girip Fransızca konuştu: “Mösyö Jobs ziyaretiniz ve fabrikaya gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ediyor.” Jobs da Madam Mitterand da olanın farkına varmadılar, ama kadının çevirmeni epey rahatlamış gibiydi.

Jobs Mercedes’ini otobanda Cupertino’ya doğru hızla sürerken Madam Mitterand’ın tavrına söylendi. Rossmann, bir ara saatte 160 kilometreden hızlı giden Jobs’ı bir polisin durdurup ceza kestiğini anımsayacaktı sonradan. Birkaç dakika bekleyen Jobs, polis cezayı yazarken kornaya bastı. “Pardon?” dedi polis. “Acelem var,” dedi Jobs. Polis sinirlenmedi şaşırtıcı bir şekilde. Cezayı kesmeyi bitirdi ve Jobs’a bir daha 90’ın üstünde giderken yakalanırsa hapsi boylayacağını söyledi. Polis gider gitmez Jobs yola geri döndü ve yine 160 kilometreyle gitmeye başladı. “Normal kuralların ona işlemediğine inanıyordu kesinlikle,” dedi Rossmann hayretle.

Rossmann’in karısı Joanna Hoffman da birkaç ay sonra, Macintosh’un piyasaya sürülmesinden sonra Jobs’la birlikte Avrupa’ya gittiğinde aynı şeyi gördü. “Resmen iğrenç davrandı, her şeyi yapabileceğini düşünüyordu,” diye anımsıyordu. Paris’te Fransız yazılım geliştiricilerle bir iş yemeği ayarladı, ama Jobs durup dururken vazgeçti. Arabasının kapısını Hoffman’ın yüzüne kapattı ve ona Fransız afiş sanatçısı Folon’u görmeye gideceğini söyledi. “Yazılımcılar öyle sinirlendiler ki elimizi bile sıkmadılar,” dedi Hoffman.

İtalya’da Jobs, geleneksel iş hayatından gelme tombul bir adam olan Apple genel müdürünü görür görmez sinir oldu. Jobs ona ekibinden ve satış stratejisinden hiç etkilenmediğini açıkça söyledi. “Mac’i satma ayrıcalığını hak etmiyorsun,” dedi Jobs soğukça. Ama bu tavrı, talihsiz müdürün seçtiği restoranda verdiği tepkiye kıyasla solda sıfır kalırdı. Jobs vegan yemeği istedi, ama garson yemeğe ekşi kremalı bir sos dökmeye başladı gayet kibarca. Jobs öyle saldırganlaştı ki Hoffman onu tehdit etmek zorunda kaldı. Sakin olmazsa kucağına sıcak kahvesini dökeceğini söyledi.

Jobs Avrupa gezisinde en çok satış tahminlerine itiraz etti. Jobs gerçekliği çarpıtma sahasını kullanarak ekibini giderek daha güç hedeflere zorluyordu. Macintosh'un ilk iş planını yazarlarken bunu yapmıştı ve sonucu kötü olmuştu; şimdiyse Avrupa'da aynı şeyi yapıyordu. Avrupalı müdürleri tehdit edip duruyordu, daha yüksek tahminlerde bulunmazlarsa ödeneklerini keseceğini söylüyordu. Müdürlerse gerçekçi olmakta ısrarlıydılar ve Hoffman hakemlik yapmak zorunda kaldı. "Yolculuğun sonunda bütün vücudum zangır zangır titriyordu," diye anımsıyordu Hoffman.

Jobs, Apple'ın Fransa yöneticisi Jean-Louis Gassée'yle bu gezide tanıştı. Gassée bu gezide Jobs'a başarıyla karşı gelebilen çok az kişiden biri oldu. "Gerçekleri çarpıtabiliyor," dedi Gassée sonradan. "Onunla başa çıkmanın tek yolu ondan daha kabadayı olmak." Jobs her zamanki tehdidini savurunca, Gassée'ye satış tahminlerini iyileştirmezse Fransa'ya ödeneği keseceğini söyleyince adam sinirlendi. "Onu yakasından tuttuğumu ve susmasını söylediğimi hatırlıyorum; o zaman geri adım attı," diyor. "Eskiden ben de sinirli bir insandım. Hıyarlıktan kurtulmaya çalışıyorum. O yüzden Steve'i iyi anladım."

Ama Gassée, Steve'in istediği zaman çok hoş bir insan olabilmesinden etkilendi. Mitterand *informatique pour tous*'tan –herkese bilgisayar– bahsedip duruyordu ve teknoloji uzmanı çeşitli akademisyenler, örneğin Marvin Minsky ve Nicholas Negroponta onu desteklemeye gelmişlerdi. Jobs gezisinde o gruba Bristol Oteli'nde bir konuşma yaptı ve Fransa'daki bütün okullarda bilgisayar kullanılmasının ülkeyi ileriye götüreceğini söyledi. Paris Jobs'ın romantik yönünü de harekete geçirdi. Gassée de, Negroponte de Jobs'ın oradayken birçok kadına asıldığını söylüyorlar.

Düşmek

Macintosh piyasaya ilk sürüldüğünde tanıtımın etkisiyle çok satılsa da, satışları 1984'ün ikinci yarısında dramatik bir düşüş sergilemeye başladı. Ortada temel bir sorun vardı. Macintosh göz kamaştırıcı ama çok yavaş ve güçsüz bir bilgisayardı ve hiçbir reklam bu gerçeği değiştiremezdi. Onun güzelliği, kullanıcı arayüzünün üstünde hastalık yeşili harflerin ve iç karartıcı komut satırlarının titreştiği kasvetli, siyah bir ekrandan çok güneşli bir oyun odasına benzemesindeydi. Ama bu, başlıca zayıflığının sebebiydi.

Metin bazlı görüntülerde bir karakter için bir bayttan az kod yeterliyken, Mac'in bir harfi istediğiniz zarif fontta ve piksel piksel çizebilmesi için yirmi otuz kat daha fazla bellek gerekiyordu. Lisa 1000K'dan fazla RAM'iyle bunun üstesinden geliyordu, oysa Macintosh'ta sadece 128K vardı.

Bir başka sorunsa bir iç sabit diskin bulunmayışıydı. Jobs, böyle bir depolama aygıtını savunan Joanna Hoffman'a "bağnaz Xerox'çu" demişti. Macintosh'ta tek bir disket sürücü vardı sadece. Veri kopyalamak isterseniz o tek sürücüye disket takıp çıkarmaktan tenisçi dirseğine sahip olabilirdiniz. Ayrıca Macintosh'un fanı yoktu; Jobs'ın dogmatik dikkafalılığının bir başka örneğiydi bu. Fanların fazla gürültülü olduğunu düşünüyordu. Fansızlık yüzünden birçok bileşen sorunu çıkması ve Macintosh'a "bej ekmek kızartıcı" lakabının takılması, cihazın popülerliğini arttırmadı. Macintosh öyle cezbediciydi ki ilk birkaç ayda iyi sattı, ama insanlar sınırlılıklarını fark ettikçe satışlar azaldı. Hoffman'ın sonradan esefle söylediği gibi: "Gerçekliği çarpıtma sahası başta işe yarayabilir, ama sonra gerçekler ortaya çıkar."

1984'ün sonunda, Lisa'nın neredeyse hiç satılmaması ve Macintosh'un ayda 10.000 adetten az satılması üzerine umutsuzluğa kapılan Jobs kendisinden beklenmeyecek kadar kötü bir karar verdi. Satılmayan Lisa'ları bir Macintosh emülasyon programı yükleyip yeni bir ürün olarak, "Macintosh XL" adı altında satmaya karar verdi. Lisa'ların üretimi durdurulduğundan ve tekrar başlamayacağından, Jobs'ın inanç duymadığı bir şey üretmesinin nadir bir örneğiydi bu. "Küplere bindim, çünkü Mac XL gerçek değildi," diyor Hoffman. "Elde kalan Lisa'lardan kurtulmanın bir yoluydu sadece. İyi satıldı ve sonra o korkunç sahtekârlığa son vermek zorunda kaldık; ben de istifa ettim."

Çöken karamsarlık, Ocak 1985'te hazırlanan ve "1984" reklamındaki IBM karşıtlığını yinelemesi hedeflenen reklamda belli oluyordu. Maalesef diğer reklamla arada temel bir fark vardı: İlk reklamın sonu kahramanca ve iyimserdi, oysa "Lemmingler" adlı yeni reklamın Lee Clow'la Jay Chiat'ın yazdığı resimli taslaklarında siyah takım elbiseli, gözleri bağlı şirket yöneticilerinin bir uçuruma, ölüme doğru yürüdükleri görülüyordu. Jobs'la Sculley bu fikirden en baştan beri rahatsız oldular. Bu reklam olumlu ya da

görkemli bir Apple imajı oluşturmak yerine, IBM satın almış her yöneticiyi aşağılıyor gibiydi.

Jobs'la Sculley yeni fikirler istediler, ama reklam ajansı geri adım atmadı. "Geçen sene de '1984'ü beğenmemiştiniz," dedi ajanstan biri. Sculley'nin söylediğine göre Lee Clow da "Ben bu reklamın arkasında tüm kariyerimi, her şeyimi ortaya koyarak duruyorum," dedi. Filme çekilen versiyon –yönetmenliğini Ridley Scott'ın kardeşi Tony yaptı– daha da kötü gibiydi. Uçuruma doğru sıra halinde yürüyen beyinsiz yöneticiler Pamuk Prenses şarkısının cenaze marşı versiyonunu söylüyorlardı ve kasvetli çekimler reklamı iyice iç karartıcı kılmıştı. Debi Coleman reklamı izleyince Jobs'a "Bunu yayınlatıp da Amerika'nın her yerindeki şirket çalışanlarına hakaret edeceğinize inanamıyorum," diye bağırdı. Pazarlama toplantılarında o reklamdan nefret ettiğini dile getirdi. "Steve'in masasına istifamı koydum. İstifa mektubumu Mac'imde yazmıştım. O reklamın şirket yöneticilerine hakaret olduğunu düşünüyordum. Masaüstü yayıncılık sektöründe yeni yeni tutunmaya başlıyorduk."

Yine de Jobs'la Sculley ajansa boyun eğdiler ve reklamı Süper Kupa'da yayınlattılar. Stanford Stadyumu'ndaki maça birlikte gittiler; Sculley karısı Leezy'yi (kadın Jobs'a katlanamıyordu), Jobs ise yeni enerjik kız arkadaşı Tina Redse'yi getirdi. Berbat maçın dördüncü çeyreğinin sonuna doğru reklam gösterilince, tepedeki ekranı seyreden seyirciler pek tepki vermediler. Ülkenin dört bir yanındaki izleyicilerin de tepkileri genellikle olumsuzdu. "O reklam Apple'ın ulaşmaya çalıştığı insanlara hakaretti," dedi bir pazar araştırması şirketinin başkanı *Fortune*'a. Apple'ın pazarlama müdürü, şirketin *Wall Street Journal*'da bir özür ilanı yayınlatmasını önerdi. Jay Chiat ise Apple'ın bunu yapması durumunda ajansının özür ilanının hemen yan sayfasında, özür ilanı için özür dileyen bir ilan yayınlatacağı tehdidini savurdu.

Jobs hem o reklamın, hem de Apple'daki genel durumun yol açtığı huzursuzluğunu Ocak'ta yine bire bir röportajlar vermek için New York'a gittiğinde sergiledi. Carlyle'daki görüşmelerin ayrıntılarıyla ve lojistiğiyle Regis McKenna'nın şirketinden Andy Cunningham ilgileniyordu yine. Jobs gelince süitinin baştan aşağı değiştirilmesini talep etti, oysa saat gecenin 10'uydu ve ertesi gün röportajlar başlayacaktı. Jobs piyanonun yerini ve

çileklerin cinsini beğenmemişti. Ama en çok da çiçekleri beğenmemişti. Gelin çiçekleri istiyordu. “Gelin çiçeğinin ne olduğu konusunda büyük bir kavgaya tutuştuk,” diyor Cunningham. “Ben ne olduklarını biliyorum çünkü düğünümde kullanmıştık, ama o başka bir zambak cinsinde diretiyordu ve bana gelin çiçeklerini bilmediğimi söylüyordu, ‘geri zekâlı’ diyordu.” Sonunda Cunningham dışarı çıktı ve New York’ta olduğundan geceyarısı zambak alabileceği bir yer buldu. Oda baştan düzenlenince Jobs kadının kıyafetine taktı. “Bu takım elbise iğrenç,” dedi ona. Cunningham Jobs’ın bazen sinirini başkalarından çıkarmak istediğini bildiğinden, onu sakinleştirmeye çalıştı. “Bak, sinirli olduğunu biliyorum, ne hissettiğini biliyorum,” dedi.

“Ne hissettiğimi hiç bilmiyorsun,” diye tersledi Jobs; “benim gibi olmak nasıl bir şeydir, hiç bilmiyorsun.”

Otuz Yaşında

Otuz yaşına basmak çoğu insan için bir dönüm noktasıdır, özellikle de o yaşın üstündeki insanlara asla güvenmeyeceğini söylemiş bir nesil için. Jobs Şubat 1985’teki 30. doğumgününü kutlamak için San Francisco’daki St. Francis Oteli’nin balo salonunda 1.000 kişilik bir parti verdi. Davetiyede şu yazılıydı: “Bir Hindu atasözü der ki: ‘Hayatının ilk 30 yılında alışkanlıklar edinirsin. Hayatının son 30 yılındaysa alışkanlıkların seni biçimlendirir.’ Gelin ve benim ilk 30 yılımı kutlamama yardım edin.”

Bir masada yazılım dünyasının Bill Gates ve Mitch Kapor gibi önde gelen isimleri vardı. Bir başka masada Elizabeth Holmes gibi eski dostlar vardı; yanında getirdiği sevgilisi smokinli bir kadındı. Andy Hertzfeld’le Burrell Smith smokin kiralamışlardı ve bez tenis ayakkabıları giymişlerdi; San Francisco Senfoni Orkestra’nın çaldığı Straus valsleri eşliğinde dans ederlerken ayakkabıları epey dikkat çekti.

Ella Fitzgerald şarkı söyledi, çünkü Bob Dylan teklifi reddetmişti. Fitzgerald genelde standart repertuvarından şarkılar söylese de bazı şarkıları değiştirdi, örneğin “The Girl From Ipanema”yı[18] Cupertinolu delikanlı şeklinde söyledi. İstek şarkı alabileceğini söyleyince Jobs birkaç şarkı ismi verdi. Fitzgerald performansını “Mutlu Yıllar” şarkısının slow versiyonuyla noktaladı.

Sculley sahneye çıkıp “teknolojinin en önde gelen vizyonerine” kadeh kaldırdı. Wozniak da gelip Jobs’a Apple II’nin tanıtıldığı 1977 West Coast Bilgisayar Fuarı’ndaki Zaltair şakası broşürünün çerçeveli bir kopyasını verdi. Don Valentine Jobs’ın son on yılda geçirdiği değişime şaşırdı. “30 yaşından büyük hiç kimseye asla güvenmeyeceğini söyleyen, Ho Çi Minh’e benzeyen biriyken 30. doğumgününü muhteşem bir partiyle kutlayan ve Ella Fitzgerald’a şarkı söylettiren biri haline geldi,” dedi.

Jobs’a hediye seçmek kolay değildi ve birçok kişi özel hediyeler getirmişti. Örneğin Debi Coleman, F. Scott Fitzgerald’ın *Son Kodaman* romanının bir ilk edisyon nüshasını bulmuştu. Ancak Jobs tuhaf ama kendisinden beklenebilecek bir şekilde, bütün hediyeleri bir otel odasında bıraktı. Hiçbirini evine götürmedi. Servis yapılan keçi peynirinden ve kremalı somondan yemeyen Wozniak ve bazı Apple veteranları partiden sonra buluşup, karınlarını doyurmak için Denny’s’e gittiler.

“30’lu ya da 40’lı yaşlardaki bir sanatçının gerçekten muhteşem bir eser sunabilmesi nadirdir,” dedi Jobs, otuzuna bastığı ay *Playboy*’da yayınlanan uzun ve kişisel röportajı yapan kişi olan yazar David Sheff’e hüzünle. “Doğuştan meraklı olan, ömürleri boyunca hayata küçük bir çocuk gibi hayranlıkla bakan insanlar var tabii, ama nadirler.” Röportajda pek çok konudan bahsedildi, ama Jobs’ın en dokunaklı sözleri yaşlanmakla ve gelecekle yüzleşmekle ilgili olanlardı:

> Düşüncelerin zihninde yapı iskeleleri oluşturur. Aslında kimyasal süreçlerin etkisindesindir. Çoğu insan bu süreçlerde takılır kalır; bozuk plak gibi olurlar ve asla kurtulamazlar.

Benim Apple’la bağlantım olacak hep. Umarım hayatım ve Apple hep iç içe olurlar, bir duvar halısının iplikleri gibi. Birkaç seneliğine gitsem bile Apple’a geri dönerim mutlaka. Ki gitmek isteyebilirim de. Hakkımda unutulmaması gereken temel şey şu ki, hâlâ öğrenciyim. Hâlâ eğitim kampındayım.

Hayatını yaratıcı bir şekilde, sanatçı olarak yaşamak istiyorsan arkana fazla bakmayacaksın. Yaptıklarını, eski halini çöpe atmaya istekli olacaksın.

Dış dünya sana bir imaj dayattıkça sanatçılığı sürdürmen güçleşir, bu yüzden çoğunlukla sanatçılar “Elveda. Gitmeliyim. Deliriyorum, buradan

gidiyorum,” demek zorunda kalırlar. Ve gidip bir yerlerde kış uykusuna yatarlar. Uyandıklarında biraz değişmiş olabilirler.

Jobs’ın bütün bu sözlerinin sebebi, hayatının yakında değişeceğini sezmesiydi sanki. Belki de hayatı sahiden de Apple’la iç içe olmayı sürdürecekti. Belki de eski hayatının bir kısmını çöpe atmasının vakti gelmişti. Belki de “Elveda. Gitmeliyim,” demesinin ve sonradan, farklı bir zihniyetle geri dönmesinin vakti gelmişti.

Göç

Macintosh’un 1984’te piyasaya sürülmesinden sonra Andy Hertzfeld izne çıkmıştı. Dinlenmeye ve hazzetmediği müdürü Bob Belleville’den uzaklaşmaya ihtiyacı vardı. Bir gün, Jobs’ın Lisa mühendislerinden daha az kazanan Macintosh mühendislerine 50.000 dolara kadar varan ikramiyeler verdiğini öğrendi. Bunun üzerine Jobs’a gidip ikramiye istedi. Jobs, Belleville’in izinde olan kişilere ikramiye vermemeye karar verdiğini söyledi. Hertzfeld sonradan bu kararı aslında Jobs’ın verdiğini öğrenince tekrar karşısına dikildi. Jobs başta kaçamak konuştu, sonra da “Eh, diyelim ki kararı ben verdim, ne olacak?” dedi. Hertzfeld “İkramiyeyi geri geleyim diye vermiyorsan, prensip gereği gelmem,” dedi. Jobs pes etti, ama Hertzfeld bu meseleden hoşlanmamıştı.

Hertzfeld izninin sonuna doğru Jobs’la akşam yemeği randevusu ayarladı ve Jobs’ın ofisinden çıkıp birkaç sokak ötedeki bir İtalyan restoranına doğru yürüdüler. Hertzfeld “Cidden geri gelmek istiyorum,” dedi Jobs’a. “Ama şu an ortalık karışık görünüyor.” Dalgın olan Jobs biraz sinirlendi, ama Hertzfeld devam etti. “Yazılım ekibinin morali sıfır, aylardır doğru düzgün çalışmıyorlar ve Burrell da öyle bezdi ki sene sonuna kadar istifasını verir.”

Bu noktada Jobs onun sözünü kesti. “Ne dediğini bilmiyorsun sen!” dedi. “Macintosh ekibi tıkır tıkır çalışıyor, ben de şu an hayatımın en güzel dönemini yaşıyorum. Senin dünyadan haberin yok.” Hiddetli gözlerle bakıyordu, ama bir yandan da Hertzfeld’in sözlerini komik bulmuş gibi davranmaya çalışıyordu.

“Buna gerçekten inanıyorsan geri gelmem imkânsız sanırım,” diye karşılık verdi Hertzfeld üzüntüyle. “Geri dönmek istediğim Mac ekibinden

eser kalmadı artık.”

“Mac ekibinin büyümesi gerekiyordu, senin de büyümen gerekiyor,” diye karşılık verdi Jobs. “Geri gelmeni isterim, ama istemiyorsan sen bilirsin. Sandığın kadar önemli değilsin zaten.”

Bunun üzerine Hertzfeld geri dönmedi.

1985 başında Burrell Smith de ayrılmaya hazırdı. Jobs’ın kendisini vazgeçmeye ikna etmesinden kaygılanıyordu. Gerçekliği çarpıtma sahası, Smith’in karşı koyamayacağı kadar güçlüydü. Bu yüzden Smith, Hertzfeld’le kafa kafaya verip o sahadan kurtulmanın yollarını aradı. “Buldum!” dedi Hertzfeld’e bir gün. “Gerçekliği çarpıtma sahasını etkisiz hale getirip istifayı basmanın en iyi yolunu buldum. Steve’in ofisine girip pantolonumu indireceğim ve masasına işeyeceğim. Buna ne diyebilir ki? İşe yarayacağı kesin.” Mac ekibindekiler, gözü kara Burrell Smith’in bile bunu yapacak kadar cesur olmadığına bahse girdiler. Burrell sonunda, Jobs’ın doğumgünü partisini verdiği sıralarda bir gün harekete geçmeye karar verip Jobs’tan randevu aldı. İçeri girip de Jobs’ın sırıttığını görünce şaşırdı. “Cidden yapacak mısın? Gerçekten yapacak mısın?” diye sordu Jobs. Planı duymuştu.

Smith, Jobs’a baktı. “Yapmam gerekecek mi? Mecbur kalırsam yaparım.” Jobs ona baktı; Smith mecbur olmadığına karar verdi. Bu yüzden daha az dramatik bir şekilde istifasını verdi ve araları bozulmadı.

Hemen ardından bir başka büyük Macintosh mühendisi, Bruce Horn istifa etti. Vedalaşmaya gelince Jobs ona “Mac’teki bütün terslikler senin suçun,” dedi.

“Eh, aslına bakarsan Mac’teki düzgün çalışan birçok şey benim suçum, onları da kabul ettirebilmek için deli gibi uğraştım Steve,” diye karşılık verdi Horn.

“Haklısın,” diye itiraf etti Jobs. “Kalırsan sana 15.000 hisse veririm.” Horn teklifi geri çevirince Jobs sevecen yüzünü gösterdi. “Eh, bana bir sarıl öyleyse,” dedi. Kucaklaştılar.

Ama o ayın en büyük haberi, Apple'ın kurucularından olan Steve Wozniak'ın şirketten ayrılmasıydı. Jobs'la Wozniak'ın asla büyük bir kavga etmemelerinin sebebi kişilik farklılıklarıydı belki de –Wozniak hâlâ hayalperest ve çocuksuydu, Jobs ise eskisinden de ciddi ve alıngandı–. Ama Apple'ın idaresi ve stratejisi konusunda temel bir anlaşmazlıkları vardı. Wozniak artık Apple II bölümünde bir orta düzey mühendis olarak sessiz sedasız çalışıyordu; şirketin nereden nereye geldiğinin göstergesi olan mütevazı bir maskottu ve idari işlerden, şirketin politik dünyasından olabildiğince uzak duruyordu. Jobs'ın şirketin para makinesi olan ve 1984 Noeli'nde şirketin sattığı ürünlerin %70'ini teşkil eden Apple II'yi yeterince takdir etmediğini düşünüyordu haklı olarak. "Şirketteki herkes Apple II grubundakilere çok önemsizmişler gibi davranıyordu," dedi sonradan. "Oysa Apple II şirketin uzun zamandır en fazla satılan ürünüydü açık arayla ve sonraki yıllarda da öyle olacaktı." Hatta kendisinden beklenmeyecek bir şey yaptı; bir gün Sculley'yi aradı ve onu Jobs'la Macintosh ekibinin üstüne titrediği için azarladı.

Duruma canı sıkılan Wozniak sessiz sedasız ayrılıp, kendi icadı olan bir evrensel uzaktan kumandayı üretecek bir şirket kurmaya karar verdi. Bu kumanda basit tuşlarla kolayca programlanabilecekti ve televizyondan müzik setine dek birçok elektronik cihazı çalıştırabilecekti. İcadından Apple II bölümündeki baş mühendise bahsetmişti, ama normal kanalların dışına çıkıp da Jobs'a ya da Markkula'ya söyleyecek kadar önemli görmemişti kendini. Dolayısıyla Jobs o icadı ancak haberi *Wall Street Journal*'a sızdırıldığında öğrendi. Wozniak arayan muhabirin sorularını içtenlikle yanıtlamıştı. Evet, demişti, Apple'ın Apple II bölümünü ihmal ettiğini düşünüyordu. "Apple son beş yıldır çok yanlış bir yönde gidiyor," demişti.

İki haftadan az bir süre önce Wozniak'la Jobs birlikte Beyaz Saray'a gitmişlerdi; Ronald Reagan onlara ilk Ulusal Teknoloji Ödülü'nü takdim etmişti. Reagan, Başkan Rutherford Hayes'in kendisine bir telefon gösterilince söylediği sözü alıntılamıştı –"Muhteşem bir icat, ama bunu kim kullanmak ister ki?"– ve sonra "Ben yanılıyor olabilir diye düşünmüştüm o sırada," diyerek espri yapmıştı. Wozniak'ın ayrılışının yol açtığı huzursuzluk sebebiyle Apple ödülün verilmesinden sonra kutlama yemeği düzenlemedi, Sculley'yle diğer üst düzey yöneticiler de Washington'a

gelmediler. Bu yüzden Jobs'la Wozniak ödülü aldıktan sonra yürüyüşe çıkıp bir sandviççide karınlarını doyurdular. Wozniak havadan sudan konuştuklarını, anlaşmazlıklarına değinmediklerini anımsıyor.

Wozniak şirketten kavgasız gürültüsüz ayrılmak istiyordu. Tarzı buydu. Dolayısıyla Apple'da 20.000 dolar maaşla yarım gün çalışmayı ve şirketi etkinliklerle büyük fuarlarda temsil etmeyi kabul etti. Ayrılmanın arkadaşça bir yolu olabilirdi bu. Ama Jobs rahat duramadı. Birlikte Washington'a gitmelerinden birkaç hafta sonra, bir Cumartesi günü Jobs Helmut Esslinger'in Palo Alto'daki yeni stüdyolarına gitti; Esslinger'in şirketi frogdesign, Apple'ın tasarım işlerini yapmak için oraya taşınmıştı. Jobs orada şirketin Wozniak'ın yeni uzaktan kumanda cihazı için çizdiği taslakları görünce küplere bindi. Sözleşmelerindeki bir madde, Apple'a frogdesign'ın bilgisayarlarla ilgili başka projeler üstünde çalışmasını engelleme hakkını veriyordu ve Jobs bu maddeyi kullandı. "Onlara," diye anımsıyordu Jobs, "Woz'la çalışmalarını kabul edemeyeceğimizi bildirdim."

Wall Street Journal olanları öğrenince Wozniak'la temasa geçti; Wozniak her zamanki gibi içten ve dürüst konuştu. Jobs'ın kendisini cezalandırdığını söyledi. "Steve Jobs benden nefret ediyor, herhalde Apple'la ilgili söylediklerim yüzünden," dedi muhabire. Jobs'ın tavrı oldukça sevimsizdi; ama sebeplerinden biri, Jobs'ın bir ürünün görünüşünün ve stilinin onun markalaşmasına katkıda bulunduğunu başkalarının kavramadığı bir şekilde kavramasıydı. Wozniak'ın ismini taşıyan ve Apple ürünleriyle aynı tasarım diline sahip bir cihaz, Apple'ın ürünü sanılabilirdi. "Tavrım kişisel değil," dedi Jobs gazeteye; Wozniak'ın uzaktan kumandasının Apple ürünlerine benzemesini engellemeye çalıştığını açıkladı. "Tasarım dilimizin başka ürünlerde kullanılmasını istemiyoruz. Woz'un kendi kaynaklarını bulması gerek. Apple'ın kaynaklarından faydalanamaz; ona iltimas geçemeyiz."

Jobs frogdesign'ın Wozniak için şimdiye kadar yaptığı işlerin parasını bizzat ödemeyi teklif etti, ama yine de firmanın yöneticileri afallamışlardı. Jobs Wozniak için yapılan çizimlerin kendisine gönderilmesini ya da yok edilmesini talep edince reddettiler. Jobs onlara Apple'ın sözleşmeden doğan hakkını vurgulayan bir ihtarname göndermek zorunda kaldı. Firmanın tasarım yöneticisi Herbert Pfeifer, Jobs'ın Wozniak'la arasındaki meselenin

kişisel olmadığı iddiasını yalanlayarak Jobs'ın gazabına uğrama riskine girdi. “Ortada bir güç çekişmesi var,” dedi Pfeifer *Journal*'a. “Aralarında kişisel sorunlar var.”

Hertzfeld Jobs'ın yaptığı şeyi duyunca küplere bindi. Jobs'tan on iki sokak kadar ötede oturuyordu; Apple'dan ayrılmasından sonra bile Jobs bazen yürüyüş yaparken ona uğruyordu. “Wozniak'ın uzaktan kumandası meselesini duyunca öyle sinirlendim ki, Steve'in bir dahaki gelişinde onu eve almadım,” diyor Hertzfeld. “Haksız olduğunu biliyordu, ama kendini mazur göstermeye çalışıyordu ve kendini bile inandırıyordu belki de.” Sinirlenince bile efendiliği elden bırakmayan Wozniak başka bir tasarım firması buldu ve hatta Apple'ın temsilcisi olarak kalmayı kabul etti.

Büyük Kapışma

1985 baharında Jobs'la Sculley'nin arasının açılmasının birçok sebebi vardı. Bazıları sadece işle ilgili anlaşmazlıklardı; örneğin Sculley Macintosh'un fiyatını yüksek tutarak kârı maksimize etmek isterken, Jobs fiyatın düşmesini istiyordu. Bazılarıysa tuhaf bir şekilde psikolojikti ve başta birbirlerinden yoğun ve şaşırtıcı bir şekilde hoşlanmalarından kaynaklanıyordu. Sculley Jobs'ın sevgisini arzulamıştı yoğun bir şekilde, Jobs ise bir baba figürüyle akıl hocası aramıştı ve hevesleri geçtikçe birbirlerinden soğumuşlardı. Ama aralarındaki giderek açılan uçurumun iki temel sebebi vardı; biri Jobs'la, diğeriyse Sculley'yle ilgili iki sebep.

Jobs'ın sorun olarak gördüğü şey, Sculley'nin asla bir ürün insanı olamamasıydı. Sculley ürettikleri şeylerin inceliklerini öğrenmek için çaba göstermiyordu ve öğrenecek kapasitesi de yoktu. Tersine Jobs'ın ufak tefek teknolojik detaylara ve tasarım ayrıntılarına beslediği tutkuyu saplantılı ve verimsiz buluyordu. Kariyerini içeriklerini pek bilmediği gazozlar ve çerezler satarak geçirmişti. Ürünlere doğal bir tutku duymuyordu, ki Jobs'a göre en büyük günahtı bu. “Ona mühendisliğin ayrıntılarını öğretmeye çalıştım,” diye anımsıyordu Jobs sonradan, “ama ürünlerin nasıl üretildiği konusunda hiçbir fikri yoktu ve bir süre sonra durmadan tartışır olduk. Ama ben haklı olduğumu öğrendim. Ürünler her şeydir.” Sculley'yi cahil bulmaya başladı; Sculley'nin onun sevgisini kazanma arzusu ve birbirlerine çok benzedikleri yanılgısı, Jobs'ın horgörüsünü iyice arttırdı.

Sculley’nin sorun olarak gördüğü şeyse Jobs’ın cezbetme ya da manipüle etme modunda olmadığı zamanlarda başka insanlara çoğunlukla itici, kaba, bencil ve kötü davranmasıydı. Yatılı okulların ve ürün satış görüşmelerinin rafine bir ürünü olan Sculley, Jobs’ın kaba sabalığını tiksindirici buluyordu, tıpkı Jobs’ın da Sculley’nin ürünlerin ayrıntılarıyla ilgilenmemesini tiksindirici bulduğu gibi. Sculley aşırı iyi, düşünceli ve kibar bir insandı; Jobs ise öyle değildi. Bir keresinde Xerox’un başkan yardımcısı Bill Glavin’le görüşmeyi planlıyorlardı ve Sculley Jobs’a düzgün davranması için yalvardı. Ama Jobs oturur oturmaz Glavin’e “Sizler ne yaptığınızı hiç bilmiyorsunuz,” deyince görüşme sona erdi. “Kusura bakma ama kendimi tutamadım,” dedi Jobs Sculley’ye. Pek çok örnekten sadece biriydi bu. Atari’den Al Alcorn’un sonradan söylediği gibi: “Sculley insanları mutlu etmeye, ilişkilere özen göstermeye inanıyordu. Steve ise bunu hiç umursamıyordu. Ama ürünleri Sculley’den çok daha fazla önemsiyordu ve A ligi oyuncusu olmayan herkesi aşağılayarak, Apple’da çok fazla andavalın çalışmasını engelliyordu.”

Yönetim kurulu kargaşadan giderek kaygılanmaya başladı ve 1985 başında Arthur Rock’la diğer bazı huzursuz yöneticiler o ikisine fırça çektiler. Sculley’ye işinin şirketi yönetmek olduğunu ve bunu daha otoriter bir şekilde yapmaya başlamasını, Jobs’la arkadaş olmayı da fazla önemsememesini söylediler. Jobs’a da onun görevinin başka bölümlere işlerini nasıl yapacaklarını söylemek değil, Macintosh bölümünü çekip çevirmek olduğunu söylediler. Sonrasında Jobs ofisine çekilip Macintosh’una şunu yazdı: “Organizasyonun diğer bölümlerini eleştirmeyeceğim. Organizasyonun diğer bölümlerini eleştirmeyeceğim...”

Macintosh hayal kırıklığına uğratmayı sürdürdükçe –Mart 1985’te tahmini bütçede öngörülenin yalnızca %10’u kadar satıldı– Jobs sinirlenip ofisine kapandı veya koridorlarda gezinip herkesi suçlamaya başladı. Sinirlendikçe öfkesini çevresindekilerden çıkarıyordu. Orta düzey yöneticiler ona isyan etmeye başladılar. Pazarlama şefi Mike Murray bir sanayi konferansında Sculley ile özel bir görüşme ayarladı. Sculley’nin otel odasına çıkarlarken onları fark eden Jobs, onlarla birlikte gelmek istediğini söyledi. Murray gelmemesini rica etti. Sculley’ye Jobs’ın huzursuzluğa yol açtığını ve Macintosh bölümünün yöneticiliğinden alınması gerektiğini

söyledi. Sculley henüz Jobs'la kapışmaya hazır olmadığı karşılığını verdi. Murray daha sonra Jobs'a bir memo gönderip, iş arkadaşlarına tavrını eleştirdi ve onu "insanları ezerek yöneticilik yapmakla" suçladı.

Huzursuzluğa bir çözüm bulunabilirmiş gibi göründü birkaç haftalığına. Jobs Palo Alto civarındaki Woodside Design adlı bir firmanın geliştirdiği düz ekran teknolojisine bayıldı; bu firmanın yöneticisi Steve Kitchen adlı eksantrik bir mühendisti. Jobs başka bir geliştirme grubunun ürettiği, fareye gerek duymadan parmakla kullanılabilen bir dokunmatik ekrandan da etkilendi. Bunlar Jobs'ın "kitap şeklinde Mac" yaratma hayalini gerçekleştirmesine yardımcı olabilirdi. Jobs Kitchen'la yürüyüş yaparken civardaki Menlo Park'ta bulunan bir binayı fark etti ve orada bu fikirler üstünde çalışmak için bir ürün geliştirme laboratuvarı kurmaları gerektiğini söyledi. Oraya AppleLabs adı verilebilirdi ve yöneticiliğini Jobs yapabilirdi; böylece küçük bir ekibe sahip olup da muhteşem bir yeni ürün yaratmanın hazzını tekrar yaşayabilirdi.

Sculley bu fikre bayıldı. Jobs en iyi yaptığı işe geri dönerse ve Cupertino'dan uzaklaşıp da orada sorun çıkarmayı keserse, Sculley'nin Jobs'la yaşadığı birçok idari sorun ortadan kalkmış olacaktı. Ayrıca Jobs'ın yerine Macintosh bölümünün başına geçirmek istediği biri vardı: Jobs'la tartışmış olan, Apple'ın Fransa şefi Jean-Louis Gassée. Gassée uçağa atlayıp Cupertino'ya geldi ve Jobs'ın altında çalışmak yerine bölümün yöneticisi olacağı garanti edilirse işi kabul edeceğini söyledi. Yönetim kurulu üyelerinden biri olan, Macy's'ten Phil Schlein Jobs'ı yeni ürünlere kafa yormasının ve tutkulu, küçük bir ekibe ilham vermesinin onun için daha iyi olacağına ikna etmeye çalıştı.

Ama Jobs biraz düşündükten sonra vazgeçti. Dizginleri Gassée'ye bırakmak istemiyordu; Gassée akıllılık etmiş, artık kaçınılmaz hale gelen iktidar savaşından uzak durmak için Paris'e geri dönmüştü. Jobs o baharın geri kalanı boyunca kararsızlık yaşadı. Bazen şirkette yönetici olarak davranmayı sürdürmek istiyordu (hatta bir memo yazıp, bedava içeceklerin ve birinci sınıf uçak seyahatlerinin tasarruf tedbiri niyetine kaldırılması gerektiğini söyledi), bazense gidip AppleLabs'de yeni bir araştırma geliştirme grubunun başına geçmesi gerektiğini söyleyenlere hak veriyordu.

Murray Mart'ta "başkalarına okutmayın" notunu düştüğü, ama birçok iş arkadaşına verdiği bir başka memo yazdı. "Apple'da geçirdiğim üç yıl boyunca, son 90 günkü kargaşa, korku ve verimsizlik ortamına tanık olmamıştım hiç," diye başlıyordu söze. "Sisin içine, felakete doğru sürüklenen dümensiz bir gemi olarak görünüyoruz dışarıdan." Murray çift taraflı oynuyordu, bazen Sculley'ye karşı Jobs'la işbirliği yapıyordu. Ama bu memoda Jobs'ı suçladı. "Steve Jobs bu verimsizliğe *sebep olan* ya da ondan kaynaklanan, her halükârda artık karşı konulmaz gibi görünen bir otoriteye sahip."

O ayın sonunda Sculley nihayet Jobs'a Macintosh bölümünü yönetmeyi bırakması gerektiğini söyleyecek cesareti buldu. Bir akşam Jobs'ın ofisine girdi; kapışmayı daha resmi kılmak için yanına insan kaynakları müdürü Jay Elliot'ı almıştı. "Dehanı ve vizyonunu kimse benden çok takdir edemez," diye söze başladı Sculley. Daha önce de böyle yağ çektiği olmuştu, ancak bu sefer "ama" diye zalimce devam edeceği belliydi. Sahiden de öyle yaptı. "Ama işler böyle devam edemez cidden," dedi. Övgülerinin sonuna "ama"lar eklemeyi sürdürdü. "Harika bir dostluk kurduk," diye devam etti biraz safça, "ama Macintosh bölümünü yönetebileceğine inancımı yitirdim." Ayrıca Jobs'ı ona arkasından andaval dediği için azarladı.

Afallamış görünen Jobs tuhaf bir karşılık verdi, Sculley'nin kendisine daha fazla yardım etmesi ve daha çok eğitmesi gerektiğini söyledi. "Benimle daha çok zaman geçirmelisin," dedi. Sonra saldırıya geçti. Sculley'ye bilgisayarlardan hiç anlamadığını, şirketi berbat yönettiğini ve Apple'a geldiğinden beri kendisini hayal kırıklığına uğrattığını söyledi. Sonra Jobs üçüncü tepkisine geçti. Ağlamaya başladı. Sculley öylece oturup tırnaklarını kemirdi.

"Bu meseleyi yönetim kuruluna götüreceğim," diye bildirdi Sculley. "Macintosh bölümü yöneticiliğinden alınmanı önereceğim. Bunu bilmeni istiyorum." Jobs'a direnmemesini, yeni teknolojilerle ürünler geliştirmekte odaklanmayı kabul etmesini rica etti.

Jobs koltuğundan fırlayıp delici bakışlarını Sculley'ye dikti. "Bunu yapacağına inanmıyorum," dedi. "Bunu yaparsan şirketi mahvedersin."

Sonraki birkaç hafta boyunca Jobs tutarsız davranışlar sergiledi. AppleLabs'i yönetmeye gideceğini söylerken birden Sculley'yi alaşağı etmek için destek aramaya başlıyordu. Sculley ile uzlaşmacı konuştuktan sonra arkasından konuşuyordu, bazen aynı gece içinde. Bir gece 9'da Apple'ın baş hukuk müşaviri Al Eisenstat'ı arayıp artık Sculley'ye tahammülünün kalmadığını söyledi ve yönetim kurulunu ikna etmek için ondan yardım istedi; aynı gecenin 11'indeyse Sculley'yi arayıp uyandırdı ve "Harikasın, seninle çalışmaya bayıldığımı bilmeni istiyorum," dedi.

Sculley 11 Nisan'daki yönetim kurulu toplantısında, Jobs'ın Macintosh bölümünün yöneticiliğinden ayrılmasını ve yeni ürünler geliştirmekte odaklanmasını istediğini resmen bildirdi. Yönetim kurulu üyelerinin en huysuz ve en başına buyruk olanı Arthur Rock söz aldı. İkisinden de bıktığını söyledi; Sculley son bir senedir dizginleri eline alacak cesareti gösterememişti, Jobs ise "huysuz bir velet gibi" davranıyordu. Yönetim kurulunun aralarındaki anlaşmazlığı çözmesi gerekiyordu ve bunun için onlarla ayrı ayrı görüşmeliydi.

Sculley önce Jobs konuşabilsin diye odadan çıktı. Jobs sorunun Sculley olduğunu söyledi ısrarla. Sculley bilgisayarlardan anlamıyordu. Bunun üzerine Rock, Jobs'ı azarladı. Jobs'ın bir yıldır aptalca davrandığını ve bir bölümü yönetmeye hakkı olmadığını söyledi hırıltılı sesiyle. Jobs'ın bir numaralı destekçisi olan, Macy's'ten Phil Schlein bile onu kovulmadan kenara çekilip şirketin bir araştırma laboratuvarının başına geçmeye ikna etmeye çalıştı.

Yönetim kuruluyla özel görüşme yapma sırası kendisine gelen Sculley bir ültimatom verdi. "Ya beni desteklersiniz ve bu şirketi yönetmenin sorumluluğunu üstlenirim, ya da hiçbir şey yapmayız ve kendinize yeni bir CEO bulmanız gerekir," dedi. Kendisine yetki verilirse aceleci davranmayacağını, Jobs'ı yeni rolüne birkaç ayda yavaş yavaş alıştıracağını söyledi. Yönetim kurulu oybirliğiyle Sculley'yi destekledi. Sculley'ye uygun gördüğü zaman Jobs'ı bölüm yöneticiliğinden alma yetkisi verildi. Jobs yönetim kurulu odasının önünde beklerken –ve savaşı kaybetmekte olduğunu pekâlâ bilirken– eski iş arkadaşlarından Del Yocam'ı görünce ağlamaya başladı.

Yönetim kurulunun karara varmasından sonra Sculley uzlaşmacı davranmaya çalıştı. Jobs geçişin yavaş yavaş gerçekleşmesini, sonraki birkaç aya yayılmasını istediğini söyledi ve Sculley bunu kabul etti. Sonra o akşam Sculley'nin yönetici sekreteri Nanette Buckhout, Jobs'ı hatrını sormak için aradı. Jobs hâlâ ofisindeydi, yıkılmış haldeydi. Sculley çoktan gitmişti; Jobs da Buckhout'la konuşmaya gitti. Yine Sculley konusunda tutarsız tavırlar sergilemeye başladı. "John bana bunu neden yaptı?" dedi. "Bana ihanet etti." Sonra birden ağız değiştirdi. Biraz tatil yapıp Sculley'yle arasını düzeltmeye çalışmasının belki de daha iyi olacağını söyledi. "John'ın arkadaşlığı her şeyden önemli ve bence öyle yapmalıyım, arkadaşlığımızda odaklanmalıyım."

Darbe Planlamak

Jobs reddedilmeyi kolay hazmedebilenlerden değildi. 1985 Mayısı'nın başında Sculley'nin ofisine geldi ve Macintosh bölümünü yönetebileceğini göstermek için biraz zaman istedi. İyi bir yönetici olduğunu kanıtlayacağını söyledi. Sculley geri adım atmadı. Bunun üzerine Jobs karşı saldırıya geçmeyi denedi. Sculley'den istifa etmesini istedi. "Bence artık işini yapamıyorsun," dedi. "İlk yıl cidden muhteşemdin ve her şey harikaydı. Ama sana bir şeyler oldu." Normalde soğukkanlı olan Sculley de saldırıya geçti; Jobs'ın Macintosh yazılımını tamamlayamadığını, yeni modeller üretemediğini, müşteri sayısını arttıramadığını söyledi. Sonunda birbirlerini kötü yöneticilikle suçlamaya başladılar bağıra çağıra. Jobs gidince Sculley görüşmeyi ofisinin cam duvarından seyreden insanlara sırtını dönüp ağladı.

14 Mayıs'ta, Macintosh ekibi Sculley ile diğer Apple şirketi liderlerine üç aylık performans raporu verince gerilim iyice tırmandı. Jobs bölümün kontrolünü hâlâ bırakmamıştı ve ekibiyle birlikte şirketin yönetim kurulu odasına girdiğinde isyankârdı. O ve Sculley bölümün misyonu konusunda tartışmaya başladılar. Jobs misyonun daha çok Macintosh satmak olduğunu söyledi, Sculley ise Apple şirketinin genelinin çıkarlarına hizmet etmek olduğunu söyledi. Bölümlerarası işbirliği her zamanki gibi zayıftı ve Macintosh, Apple II bölümünün geliştirdiği disk sürücülerden farklı, yeni disk sürücüler üretmeyi planlıyordu. Bu tartışma tam bir saat sürdü.

Sonra Jobs yürütülen projelerden bahsetti: üretimi durdurulmuş Lisa’nın yerini alacak daha güçlü bir Mac ve Macintosh kullanıcılarının ağ üzerinden dosya paylaşabilmelerini sağlayacak FileServer adlı bir yazılım. Ama Sculley bu ürünlerin gecikeceğini ilk kez öğrendi. Murray’in pazarlama geçmişini, Bob Belleville’in mühendislik projelerindeki gecikmelerini ve Jobs’ın genel yöneticiliğini eleştirdi. Bütün bunlara karşın Jobs oradaki herkesin gözü önünde Sculley’ye yalvardı, bölüm yöneticiliği yapabileceğini kanıtlaması için kendisine bir şans daha vermesini istedi. Sculley reddetti.

Jobs o gece Macintosh ekibini Woodside’daki Nina’s Kafe’ye akşam yemeğine götürdü. Jean-Louis Gassée şehirdeydi, çünkü Sculley onun Macintosh bölümünün idaresini devralmaya hazır olmasını istiyordu; Jobs onu da davet etti. Bob Belleville “Steve Jobs’ın gördüğü dünyayı gerçekten anlayanların şerefine” kadeh kaldırmayı teklif etti. Bu söz –“Steve Jobs’ın gördüğü dünya”– Apple’daki başkaları tarafından hakaret amaçlı kullanılıyordu; Jobs’ın gerçekliği çarpıtmasını eleştiren bir sözdü. Herkes dağıldıktan sonra Belleville, Jobs’ın Mercedes’inde onunla birlikte oturdu ve Sculley ile ölümüne savaşmak için hazırlıklara başlamasını söyledi. Jobs manipülatifliğiyle tanınıyordu ve sahiden de işine gelince insanları tatlı diliyle utanmazca cezbederek ikna edebiliyordu. Ama bazılarının sandığının aksine, oturup kumpas kurmakta iyi değildi; insanların gözüne girecek kadar sabırlı da değildi ve mizacı buna elvermezdi zaten. “Steve ofis siyaseti oyununu oynamazdı hiç – genlerinde yoktu, mizacında yoktu,” dedi Jay Elliot. Hem Jobs başkalarına yalakalık yapamayacak kadar küstahtı. Örneğin Del Yocam’ın desteğini almaya çalışırken bile, işletme müdürlüğünü Yocam’dan daha iyi bildiğini söylemekten geri duramadı.

Apple aylar önce Çin’e bilgisayar ihraç etme hakkını almıştı ve Jobs Anma Günü haftasının sonunda Büyük Halk Sarayı’nda anlaşma imzalamaya davet edilmişti. Bunu Sculley’ye söyleyince Sculley bizzat gitmek istedi; Jobs için hava hoştu. Sculley’nin yokluğunu fırsat bilip darbe hazırlıkları yaptı. Anma Günü haftası boyunca bir sürü insanı yürüyüşe çıkarıp planlarını paylaştı. “John Çin’deyken darbe yapacağım,” dedi Mike Murray’e.

Mayıs’ta Yedi Gün, 1985

23 Mayıs Perşembe: Macintosh bölümündeki üst düzey adamlarıyla her zamanki Perşembe toplantısını yapan Jobs, onlara Sculley'yi devirme planını anlattı ve şirketi nasıl reorganize edeceğini çizimlerle gösterdi. Sırrını şirketin insan kaynakları müdürü Jay Elliott'a da açtı; Elliott ona planın işe yaramayacağını söyledi açıkça. Elliott bazı kurul üyeleriyle konuşmuş ve Jobs'ı desteklemelerini istemişti, ama kurul üyelerinin çoğunun ve Apple'ın yönetim kadrosunun neredeyse tamamının Sculley'nin tarafını tuttuklarını keşfetmişti. Jobs yine de vazgeçmedi. Hatta bir gün otoparkta Gassée'yle birlikte yürürken ona planlarından bahsetti, oysa Gassée onun işini almak için Paris'ten gelmişti. "Gassée'ye söylemem hataydı," diye kabul etti Jobs yıllar sonra acı acı.

O akşam, Apple'ın baş hukuk müşaviri Al Eisenstat evinde Sculley'yle Gassée'nin eşleriyle birlikte katıldıkları küçük bir barbekü partisi düzenledi. Eisenstat Jobs'ın planlarını Gassée'den öğrenince ona Sculley'ye haber vermesini öğütledi. "Steve entrika peşindeydi, John'ı devirmek istiyordu," diye anımsıyor Gassée. "Al Eisenstat'ın evinde işaret parmağımı John'ın göğüs kemiğine hafifçe dayayıp 'Yarın Çin'e gidersen işini kaybedebilirsin. Steve senden kurtulmak için kumpas kuruyor,' dedim."

24 Mayıs Cuma: Sculley yolculuğunu iptal etti ve Cuma sabahki Apple idari personel toplantısında Jobs'la yüzleşmeye karar verdi. Jobs geç geldi ve her zamanki yerinin, masanın başındaki Sculley'nin yanındaki koltuğun dolu olduğunu gördü. Masanın diğer ucuna oturdu. Şık bir Wilkes-Bashford takım elbise giymişti ve enerjik görünüyordu. Sculley ise solgun görünüyordu. Gündeme boş vererek herkesin aklındaki meseleyi konuşacağını söyledi. "Beni şirketten kovdurmaya çalıştığını duydum," dedi Jobs'a bakarak. "Sana bunun doğru olup olmadığını sormak istiyorum."

Jobs bunu beklemiyordu. Ama zalimce dobra konuşmaktan çekinen biri olmamıştı hiç. Gözlerini kıstı ve Sculley'ye dikip hiç kırpmadan bakmaya başladı. "Bence sen Apple için zararlısın ve bu şirketi yönetecek insan değilsin," diye karşılık verdi soğukça ve ağır ağır. "Bu şirketten gerçekten gitmelisin. Burayı nasıl yöneteceğini bilmiyorsun, asla da bilmedin." Sculley'yi ürün geliştirme sürecinden anlamamakla suçladıktan sonra

egosantrik bir suçlamada bulundu. “Burada gelişimime yardım etmeni istemiştin, ama edemedin.”

Odadaki diğerleri dona kalmış halde otururken Sculley nihayet sinirlendi. Çocukken kekemeydi ve yirmi yıl sonra kekemeliği geri dönmeye başladı. “Sana güvenmiyorum ve güvensizlik istemiyorum,” dedi kekeleyerek. Jobs şirketi Sculley’den daha iyi yöneteceğini öne sürünce Sculley bir riske girdi. Odada oylama yapmaya karar verdi. “Zekice bir hamle yaptı,” diye anımsıyordu Jobs, otuz beş yıl sonra bile sinirlenerek. “İdari komite toplantısında ‘Hangimizi seçiyorsunuz, beni mi Jobs’ı mı?’ diye sordu. Her şeyi önceden ayarlamıştı, yani bana oy vermek için salak olmak gerekirdi.”

Odadaki donakalmış seyirciler huzursuzca kımıldanmaya başladılar birden. Önce Del Yocam konuşmak zorunda kaldı. Jobs’ı sevdiğini, şirkette rol oynamayı sürdürmesini istediğini söyledi, ama Jobs ona gözlerini dikmiş bakarken cesaretini toplayıp, Sculley’ye “saygı duyduğunu” ve onun şirketi yönetmesini desteklediğini ekledi. Eisenstein doğrudan Jobs’la konuştu ve aşağı yukarı aynı şeyi söyledi: Jobs’ı severdi, ama Sculley’yi destekliyordu. İdari personelin arasında dışarıdan gelen bir danışman olarak oturan Regis McKenna’ysa daha açık konuştu. Jobs’a baktı ve ona şirketi yönetmeye henüz hazır olmadığını söyledi, ki daha önce de söylemişti. Başkaları da Sculley’nin tarafını tuttular. Bill Campbell bunda epey zorlandı. Jobs’ı seviyordu, Sculley’dense hazzetmiyordu. Jobs’a onu bir insan olarak ne kadar sevdiğini söylerken sesi biraz titredi. Sculley’yi desteklemeye karar verse de, o ikisinin birlikte kafa kafaya vermelerini ve Jobs’a şirkette bir yer bulmalarını tavsiye etti. “Steve’in bu şirketten ayrılmasına göz yumamazsın,” dedi Sculley’ye.

Jobs yıkılmış gibiydi. “Durumu anladım sanırım,” dedi ve odadan dışarı fırladı. Peşinden giden olmadı.

Jobs ofisine döndü, Macintosh ekibindeki sadık adamlarını topladı ve ağlamaya başladı. Apple’dan ayrılmak zorunda kalacağını söyledi. Kapıya gitmeye başlarken Debi Coleman onu durdurdu. O ve diğerleri Jobs’a oturmasını, aceleci davranmamasını söylediler. Hafta sonu dinlenip kendine gelmeliydi. Belki de şirketin parçalanmasını engellemenin bir yolu vardı.

Sculley de kazandığı zafer yüzünden yıkılmıştı. Al Eisenstat'ın ofisine yaralı bir savaşçı gibi çekildi ve şirket danışmanından birlikte araba gezisine çıkmalarını istedi. Eisenstat'ın Porsche'sine bindiklerinde Sculley "Buna devam edebilir miyim bilmiyorum," diye yakındı. Eisenstat ne demek istediğini sorunca Sculley "İstifa edeceğim galiba," diye yanıtladı.

"Edemezsin," diye itiraz etti Eisenstat. "Yoksa Apple dağılır."

"İstifa edeceğim," diye karşılık verdi Sculley. "Bu şirkete uygun olduğumu sanmıyorum. Yönetim kurulundakilere haber verir misin?"

"Veririm," diye karşılık verdi Eisenstat. "Ama bence kaçıyorsun. Steve'e karşı durman gerek." Sonra Sculley'yi evine bıraktı.

Sculley'nin karısı Leezy onun gün ortasında eve döndüğünü görünce şaşırdı. "Başaramadım," dedi Sculley ona perişanca. Karısı Jobs'tan asla hazzetmemiş ve kocasının ona düşkünlüğünü onaylamayan, duygusal iniş çıkışlara meyilli biriydi. Dolayısıyla olanları duyunca arabasına atladığı gibi Jobs'ın ofisine gitti. Jobs'ın Good Earth restoranına gittiğini öğrenince hışımla oraya kadar yürüyüp, Debi Coleman'la ve Macintosh ekibindeki diğer sadık yandaşlarıyla birlikte otoparka çıkan Jobs'ın karşısına dikildi.

"Steve, seninle konuşabilir miyim?" dedi. Jobs'ın ağzı açık kaldı. "John Sculley gibi iyi bir insanı tanımanın bile ne büyük bir ayrıcalık olduğunun farkında mısın?" diye sordu Leezy sertçe. Jobs gözlerini kaçırdı. "Seninle konuşurken gözlerime bakar mısın?" diye sordu kadın. Ama Jobs bunu yapınca –üstünde çalışılmış bakışlarını gözlerini kırpmadan kadına yöneltince– Leezy irkildi. "Boşver, bakma bana," dedi. "Genelde insanların gözlerine bakınca ruhlarını görürüm. Senin gözlerine bakınca dipsiz bir uçurum, boş bir çukur, ölü bir bölge görüyorum." Sonra da yürüyüp gitti.

25 Mayıs Cumartesi: Mike Murray Cumartesi günü Jobs'ın Woodside'daki evine, akıl vermeye gitti. Bir yeni ürün vizyoneri olmayı kabul etmesini, AppleLabs'te çalışmaya başlamasını, genel merkezden uzaklaşmasını öğütledi. Ama önce Sculley'yle barışması gerektiğini söyledi. Bunun üzerine Jobs Sculley'yi arayıp zeytin dalı uzatarak onu şaşırttı. Ertesi günün ikindisinde buluşup Stanford Üniversitesi'nin arkasındaki tepelerde yürüyüş yapmalarını teklif etti. Orada eskiden, daha

mutlu zamanlarında da yürüyüş yapmışlardı ve böyle bir yürüyüş uzlaşmalarına katkıda bulunabilirdi.

Jobs Sculley'nin Eisenstat'a istifa etmek istediğini söylediğini bilmiyordu, ama artık fark etmezdi. Sculley geceleyin fikrini değiştirmişti. Şirkette kalmaya karar vermişti ve dünkü tartışmaya karşın Jobs'ın kendisinden hoşlanmasını istiyordu hâlâ. Dolayısıyla ertesi günün ikindisinde buluşmayı kabul etti.

Jobs uzlaşmaya gönüllü idiyse bile, o gece Murray'le birlikte seyretmek için seçtiği film bunun göstergesi değildi. *General Patton* filmini, asla teslim olmayan generalin destanını seçti. Ama filmin video kasedini bir zamanlar o generalin askerlerini feribotla taşımış olan babasına ödünç vermişti; bu yüzden Murray'le birlikte çocukluk evine, filmi almaya gitti. Ebeveyni evde yoktu, Jobs'ta da anahtar yoktu. Evin arka tarafına gittiler, kilitlenmemiş kapı ya da pencere var mı diye baktılar ve sonunda pes ettiler. Jobs video kasetçide filmi bulamayınca, sonunda *İhanet* filmiyle idare etmek zorunda kaldı.

26 Mayıs Pazar: Jobs'la Sculley Pazar gününün ikindisinde, planladıkları gibi Stanford kampüsünün arkasında buluştular ve tepelerle at meralarında saatlerce gezindiler. Jobs Apple'da işlevsel bir konumda kalmak istediğini tekrarladı. Sculley bu kez direndi. İşe yaramaz, deyip duruyordu. Jobs'a kendi laboratuvarında çalışan bir ürün vizyoneri olmayı kabul etmesini söyledi, ama Jobs orada "bostan korkuluğu" gibi duracağını söyleyerek teklifi reddetti. Ondan başka herhangi birinde şaşırtıcı duracak kadar gerçeklerden kopuk bir şekilde, Sculley'ye bütün şirketin kontrolünü kendisine devretmesini söyledi. "Neden sen yönetim kurulu başkanı olmuyorsun? Ben de şirketin başkanı ve CEO'su olurum," dedi. Bu teklifi içtenlikle yapması Sculley'yi afallattı.

"Steve, bu çok saçma," diye karşılık verdi Sculley. Bunun üzerine Jobs işbölümü yapıp şirketi birlikte yönetmelerini, kendisinin üretim kısmıyla, Sculley'ninse pazarlama ve ticaret kısmıyla ilgilenmesini önerdi. Yönetim kurulu Sculley'yi cesaretlendirmekle kalmamıştı, Jobs'ı dize getirmesini emretmişti. "Şirketin tek bir yöneticisi olmalı," diye karşılık verdi Sculley. "Benim arkamda yönetim kurulunun desteği var, seninse yok." Sonunda el

sıkıştılar ve Jobs ürün vizyoneri rolünü benimsemeyi bir kez daha düşünmeyi kabul etti.

Jobs eve giderken Mike Markkula'nın evine uğradı. Markkula'yı evde bulamayınca mesaj bırakarak, ertesi akşam yemeğe gelmesi davetinde bulundu. Macintosh ekibindeki en sadık yandaşlarını da davet edecekti. Markkula'yı Sculley'nin tarafını tutma aptallığından birlikte vazgeçirebileceklerini umuyordu.

27 Mayıs Pazartesi: Anma Günü güneşli ve ılıktı. Macintosh ekibindeki sadık yandaşlar –Debi Coleman, Mike Murray, Susan Barnes, Bob Belleville– strateji belirleyebilmek için Jobs'ın Woodside'daki evine akşam yemeğine bir saat kala geldiler. Günbatımında verandada otururlarken Coleman tıpkı Murray gibi Jobs'a Sculley'nin teklifini kabul edip ürün vizyoneri olmasını ve AppleLabs'in kurulmasına yardım etmesini söyledi. Yandaşlar arasında gerçekçi olmaya en gönüllü kişi Coleman'dı. Yeni organizasyon planında Sculley onu imalat bölümünün başına getirmişti, çünkü onun sadece Jobs'a değil Apple'a da sadık olduğunu biliyordu. Diğerlerinden bazılarıysa daha agresif düşünüyorlardı. Markkula'ya Jobs'ı başa geçirecek veya en azından ürün bölümünün idaresini elinde tutmasını sağlayacak bir reorganizasyon planını desteklemesini söylemek istiyorlardı.

Markkula gelince onları dinlemeyi bir şartla kabul etti: Jobs susacaktı. “Macintosh ekibinin fikirlerini gerçekten merak ediyordum, Jobs'ın onları isyana teşvik etmesini seyretmeyiyse istemiyordum,” diye anımsıyordu. Hava serinleyince tek tük mobilyalı konağa girip bir şöminenin karşısına oturdular. Jobs'ın aşçısının yaptığı buğday unlu vejetaryen pizzası servis arabasıyla getirildi. Markkula pizza yerine, Jobs'ın stokta küçük bir tahta kasa dolusu tuttuğu yerel Olson's kirazlarından yedi. Markkula ekiptekilerin sızlanmasına göz yummak yerine, onları çok belirgin yönetimsel meselelerde, örneğin FileServer yazılımının neden geciktiğinde ve Macintosh dağıtım sisteminin neden talep değişikliklerine yeterince karşılık veremediğinde odaklanmaya zorladı. Ekiptekiler sözlerini bitirince Markkula Jobs'ı desteklemeyeceğini açıkça söyledi. “Planını desteklemeyeceğimi söyledim ve konu kapandı,” diye anımsıyordu Markkula. “Patron Sculley dedim. Kızgındılar, duygusal davranıyorlardı ve isyan ediyorlardı, ama işler öyle yürümez.”

Bu arada Sculley de günü tavsiye peşinde geçiriyordu. Jobs'ın taleplerine boyun eğmeli miydi? Danıştığı neredeyse herkes, bunu düşünmesinin bile delilik olduğunu söyledi. Bu soruyu sormak bile kararsız görünmesine, hâlâ Jobs'ın gözüne girmeye çalışıyormuş gibi görünmesine yol açıyordu. "Arkandayız," dedi üst düzey yöneticilerden biri, "ama güçlü bir lider olmanı bekliyoruz ve Steve'in yöneticiliğe geri dönmesine izin veremezsin."

28 Mayıs Salı: Destekçilerinden duyduğu sözlerden cesaretlenen ve Jobs'ın dün akşamı Markkula'yı ayartmaya çalışmakla geçirdiğini Markkula'dan öğrenince sinirlenen Sculley, Salı sabahı Jobs'la yüzleşmek için onun ofisine gitti. Yönetim kuruluyla konuştuğunu ve kurulun desteğine sahip olduğunu söyledi. Jobs'ın gitmesini istiyordu. Sonra Markkula'nın evine gidip reorganizasyon planlarından bahsetti. Markkula ayrıntılı sorular sordu ve sonunda Sculley'ye onay verdi. Sculley ofisine geri dönünce diğer yönetim kurulu üyelerini aradı, kendisini hâlâ desteklediklerine emin olmak için. Destekliyorlardı.

Bu noktada Jobs'ı aradı; durumu anlayıp anlamadığına emin olmak istiyordu. Sculley yönetim kurulunun nihai onayını alan reorganizasyon planını uygulamaya bu hafta başlayacaktı. Gassée diğer ürünlerin yanı sıra Jobs'ın sevgili Macintosh'unun da yönetimini devralacaktı ve Jobs'ın yönetebileceği başka bir bölüm yoktu. Sculley hâlâ biraz uzlaşmacı davranıyordu. Jobs'a isterse şirkette yönetim kurulu başkanı olarak kalabileceğini ve idari yetkisi olmayan bir ürün vizyoneri olabileceğini söyledi. Ama artık seçenekleri arasında AppleLabs gibi bir ürün geliştirme laboratuvarı bile yoktu.

Jobs sonunda durumu anladı. Elinden bir şey gelmeyeceğini, gerçekliği çarpıtamayacağını anladı. Hüngür hüngür ağlayarak telefonlar etmeye başladı – Bill Campbell'ı, Jay Elliot'ı, Mike Murray'i, başkalarını aradı. Murray'in karısı Joyce, Jobs aradığında yurt dışı görüşme yapıyordu ve operatör araya girip acil bir durum olduğunu söyledi. "Umarım öyledir," dedi kadın operatöre. Jobs'ın "Öyle," dediğini işitti. Murray telefonu aldığında Jobs ağlıyordu. "Bitti," dedi Jobs. Sonra da telefonu kapadı.

Jobs'ın bir delilik yapacağından kaygılanan Murray onu geri aradı. Telefon açılmadı. Bunun üzerine Murray arabaya atlayıp Woodside'a gitti. Kapıyı çalınca açan olmadı; o da arka tarafa gidip dış basamaklara çıkarak yatak odasına baktı. Jobs boş odadaki bir şiltenin üstünde yatıyordu. Murray'i içeri aldı ve neredeyse şafak sökene kadar konuştular.

29 Mayıs Çarşamba: Jobs nihayet *General Patton*'ın bir kopyasını buldu ve Çarşamba akşamı seyretti, ama Murray onun bir başka savaşa girişmesini engelledi. Jobs'a Cuma günü gelip Sculley'nin yeni reorganizasyon planını ilan etmesini dinlemesini tavsiye etti. Jobs'ın asi komutan yerine iyi askeri oynamaktan başka seçeneği kalmamıştı.

Yuvarlanan Bir Taş Gibi (Like A Rolling Stone)

Sculley oditoryumda askerlere yeni savaş düzenini açıklarken Jobs arka kapıdan usulca girdi. Bir sürü kişi ona yan gözle baktılar, ama sadece birkaçı selam verdi ve hiçbiri yanına gelip selamlaşmadı. Jobs Sculley'ye gözlerini kırpıştırmadan baktı; Sculley "Steve'in horgörülü bakışını" yıllar sonra anımsayacaktı. "O amansız bakış," diye anımsıyordu Sculley, "insanın kemiklerinin içine girip de en yumuşak, en savunmasız, en ölümlü tarafına kadar işleyen bir röntgen ışını sanki." Sculley Jobs'ı fark etmemiş gibi yaparak sahnede dururken, Massachusetts'teki Cambridge'e bir yıl önce birlikte yaptıkları dostça bir yolculuğu anımsadı bir an; Jobs'ın kahramanı Edwin Land'i ziyarete gitmişlerdi. Land kendi kurduğu şirketten, Polaroid'den alaşağı edilmişti; Jobs Sculley'ye "Altı üstü birkaç milyon dolar kaybetti diye şirketini elinden aldılar," demişti tiksintiyle. Sculley şimdi de kendisinin Jobs'ın şirketini elinden aldığını düşündü.

Sculley Jobs'ı görmezden gelmeyi sürdürerek sunumuna devam etti. Organizasyon çizelgesine giderken, Macintosh ve Apple II birleşik ürün grubunun yeni liderinin Gassée olduğunu söyledi. Çizelgedeki "yönetim kurulu başkanı" yazılı kutucuktan ne Sculley'ye, ne de başkasına çizgi çıkıyordu. Sculley Jobs'ın bu konumda "küresel vizyoner" rolü oynayacağını kısaca söyledi. Ama Jobs'ı fark etmemiş gibi davranıyordu hâlâ. Seyirciler nezaketen alkışladılar.

Haberi bir arkadaşından alan Hertzfeld, Apple genel merkezine gitti; buraya istifasından beri pek uğramamıştı. Eski çetesinden kalanlarla

dertleşmek istiyordu. “Yönetim kurulunun Steve’i kovması hâlâ inanılmaz geliyordu bana; Steve bazen zor bir insan olabilse de şirketin kalbi ve ruhuydu bariz bir şekilde,” diye anımsıyordu Hertzfeld. “Apple II bölümünden birkaç kişi –Steve’in burnu büyüklüğüne sinir olanlar– çok sevinmiş gibiydiler, bu sarsıntıyı yükselme fırsatı olarak görenler de vardı, ama Apple çalışanlarının çoğu somurtuyordu; moralsizdiler ve gelecekten kaygılıydılar.” Hertzfeld Jobs’ın AppleLabs’i kurmayı kabul etmiş olabileceğini düşündü bir an. Durum öyleyse geri dönüp Jobs’ın yanında çalışacaktı. Ama durum öyle değildi.

Jobs ertesi birkaç gün evinde kaldı; perdeleri kapattı, telesekreterini açık bıraktı ve sadece kız arkadaşı Tina Redse’yle görüştü. Saatlerce oturup Bob Dylan kasetlerini, özellikle de “The Times They Are A-Changin’”i dinledi. Şarkının ikinci bölümünü on altı ay önce, Macintosh’u Apple hissedarlarına sergilerken okumuştu. Bu kısım güzel bitiyordu: “Çünkü şimdi kaybeden / İleride kazanacak...”

Cumartesi gecesi, eski Macintosh ekibinden bazıları Andy Hertzfeld’le Bill Atkinson’ın liderliğinde toplanıp onu neşelendirmeye geldiler. Jobs kapıyı açmakta epey gecikti ve onları evdeki mobilyalı pek az odadan birine, mutfağın yanındaki odaya götürdü. Önceden sipariş ettiği bir vejetaryen yemeğini Redse’nin yardımıyla servis yaptı. “Eee, neler oldu?” diye sordu Hertzfeld. “Durum göründüğü kadar kötü mü cidden?”

“Hayır, daha da kötü,” dedi Jobs yüzünü ekşiterek. “Hayal edebileceğinden çok daha kötü.” Sculley’yi kendisine ihanet etmekle suçladı ve Apple’ı onsuz yönetemeyeceğini söyledi. Yönetim kurulu başkanlığı rolünün tamamen kâğıt üstünde olduğundan yakındı. Bandley 3’teki ofisinden kovuluyordu; onu “Siberya” adını verdiği küçük ve neredeyse bomboş bir binaya göndereceklerdi. Hertzfeld eski, güzel günleri yâd etmeye başlayınca geçmişten bahsettiler.

Dylan o hafta *Empire Burlesque* adlı yeni bir albüm çıkarmıştı; Hertzfeld’in getirdiği albümü Jobs’ın yüksek teknolojili pikabında dinlediler. En dikkat çekici parça olan “When the Night Comes Falling From the Sky”ın[19] apokaliptik mesajı geceye uygun gibiydi, ama Jobs’ın hoşuna gitmedi. Disko şarkısı gibiydi; Jobs Dylan’ın *Blood on the*

Tracks'ten beri kötüye gittiğini savundu kasvetle. Bunun üzerine Hertzfeld iğneyi albümdeki son şarkı olan "Dark Eyes"a götürdü; bu sade akustik şarkıda gitar ve armonika çalan Dylan vardı sadece. Yavaş ve kederli bir şarkıydı; Hertzfeld bu şarkının Jobs'a çok sevdiği eski Dylan şarkılarını anımsatacağını umuyordu. Ama Jobs onu da beğenmedi ve albümün geri kalanını dinlemek istemedi.

Jobs'ın aşırı tepkisi anlaşılırdı. Sculley'yi baba figürü olarak görmüştü bir zamanlar. Mike Markkula'yı da. Arthur Rock'ı da. O hafta üçü de onu terk etmişlerdi. "İçinin derinliklerinde yatan, erken yaşta reddedilme hissini depreştirdi," diyor arkadaşı ve avukatı George Riley. "O his kendi mitolojisinin derin bir parçası ve onu biçimlendiren şey." Jobs, Markkula ve Rock gibi baba figürleri tarafından reddedilince kendini tekrar terk edilmiş hissetti. "Sanki yumruk yemiştim de nefesim kesilmişti, nefes alamıyordum," diye anımsıyordu yıllar sonra.

Özellikle Arthur Rock'ın desteğini yitirmek acı vermişti. "Arthur babam gibiydi," diyordu Jobs yıllar sonra. "Beni kanadının altına almıştı." Rock ona operayı öğretmişti ve eşi Toni'yle birlikte San Francisco'da ve Aspen'de ağırlamıştı. Asla armağanlar saçan biri olmayan Jobs, Japonya'dan dönüşte Rock'a Sony Walkman gibi hediyeler getirirdi bazen. "Bir keresinde San Francisco'ya arabayla girdiğimi hatırlıyorum; Arthur'a 'Tanrı'm, şu Bank of America binası amma çirkin,' dedim, o da 'Hayır, o en iyisi,' dedi ve sonra beni bilgilendirdi; haklıydı tabii." Yıllar sonra bile Jobs bu öyküyü gözleri yaşararak anlattı. "Sculley'yi bana yeğledi. Bu beni cidden yıktı. Bana sırt çevireceğini hiç düşünmemiştim."

Daha da kötüsü, sevgili şirketi andaval olarak gördüğü bir adamın ellerindeydi artık. "Yönetim kurulu şirket yönetemeyeceğime karar vermişti ve buna hakları vardı," dedi. "Ama bir hata yaptılar. Bana ve Sculley'ye ne yapacaklarına ayrı ayrı karar vermeliydiler. Apple'ı yönetmeye hazır olmadığımı düşünseler bile Sculley'yi kovmalıydılar." Jobs'ın morali yavaş yavaş düzelse bile, Sculley'ye duyduğu öfke –ihanete uğradığı hissi– derinleşiyordu. Ortak arkadaşları onları barıştırmaya çalıştılar. 1985 yazının sonlarında bir akşam, Xerox PARC'tayken Ethernet'i keşfedenlerden biri olan Bob Metcalfe ikisini Woodside'daki yeni evine davet etti. "Korkunç bir hataydı," diye anımsıyor. "John'la Steve evin birer ucunda durdular,

birbirlerine tek kelime etmediler ve ben onları barıştıramayacağımı fark ettim. Steve bazen muhteşem fikirlere sahip olabiliyor, ama insanlara cidden çok kötü davrandığı da oluyor.”

Sculley’nin bir grup analiste Jobs’ın yönetim kurulu başkanı sıfatı taşımasına karşın şirket için önemsiz olduğunu düşündüğünü söylemesi durumu iyice kötüleştirdi. “İdari açıdan bakıldığında, Steve Jobs’ın bu şirkette yeri yok ve olmayacak,” dedi. “Artık ne yapar bilmiyorum.” Bu dobra sözler gruptakileri şoke etti ve oditoryumda hayret nidaları yükseldi.

Jobs Avrupa’ya kaçmanın iyi gelebileceğini düşündü. Bu yüzden Haziran’da Paris’e gitti, orada bir Apple etkinliğinde konuşma yaptı ve Başkan Yardımcısı George H. W. Bush’un onuruna düzenlenen bir akşam yemeğine katıldı. Oradan İtalya’ya geçti, o zamanki kız arkadaşıyla birlikte Toskana tepelerinde arabayla gezdi ve tek başına binmek için bir bisiklet satın aldı. Floransa’da şehrin mimarisini ve bina materyallerini inceledi. Civardaki Tuskan şehri Firenzuola’da bulunan Il Casone taş ocağından gelme kaldırım taşları özellikle dikkat çekiciydi. Mavimsi gri renkleri yatıştırıcıydı; gösterişli ama dostaneydiler. Jobs yirmi yıl sonra, belli başlı bütün Apple mağazalarının zeminlerinin Il Casone taş ocağından gelme bu kumtaşıyla kaplanmasına karar verecekti.

Apple II Rusya’da yeni satılmaya başlandığından Jobs Moskova’ya gitti ve Al Eisenstat’la buluştu. Washington’dan bazı gerekli ihraç lisanslarını almakta sorun çıktığından, Moskova’daki Amerikan elçiliğinde ticaret ataşeliği yapan Mike Merwin’i ziyaret ettiler. Merwin Sovyetler’le teknoloji paylaşımının kesinlikle yasak olduğu konusunda uyarıda bulundu. Jobs sinirlendi. Paris ticaret sergisinde Başkan Yardımcısı Bush, Jobs’ı Rusya’ya bilgisayar satmaya teşvik etmişti, “alttan alta devrim tohumları ekmek için”. O akşam bir Gürcü şiş kebapçısında yemek yerlerken Jobs söylenmeyi sürdürdü. “Bariz bir şekilde lehimize olan bir şeyin Amerikan kanunlarına uygun olmadığını nasıl söyleyebilirler?” diye sordu Merwin’e. “Ruslara Mac satarsak bir sürü gazete çıkarabilirler.”

Jobs, Stalin’in gözünden düşünce onun tarafından öldürülen karizmatik devrimci Troçki’den bahsetmekte diretmekle, Moskova’da sinir bozucu yönünü de gösterdi. Ona tahsis edilmiş olan KGB ajanı sakin olmasını

önerdi bir ara. “Troçki’den bahsetmeseniz iyi olur,” dedi. “Tarihçilerimiz meseleyi inceledi ve onun büyük bir adam olduğuna inanmıyoruz artık.” Bunu söylemesinin faydası olmadı. Bilgisayar bölümü öğrencilerine konuşma yapmak için Moskova’daki devlet üniversitesine gittiklerinde Jobs konuşmasına Troçki’yi överek başladı. Jobs’ın kendini özdeşleştirebileceği bir devrimciydi o.

Jobs’la Eisenstat Amerikan elçiliğindeki 4 Temmuz partisine katıldılar; Eisenstat Büyükelçi Arthur Hartman’a yazdığı teşekkür mektubunda, Jobs’ın gelecek sene Apple’ın Rusya’daki girişimleri için daha çok uğraşmayı planladığını söyledi. “Eylül’de Moskova’ya geri dönmeyi düşünüyoruz.” Sculley’nin Jobs’ı şirket için çalışan bir “küresel vizyonere” dönüştürme hayali gerçekleşecek gibiydi. Ama gerçekleşmedi. Eylül’de bambaşka şeyler olacaktı.

18. Bölüm

NeXT

Zincirlerinden Kurtulan Prometheus

Korsanlar Gemiyi Terk Ediyor

Stanford Başkanı Donald Kennedy'nin Palo Alto'da düzenlediği bir öğle yemeğinde Jobs kendini biyokimyager Paul Berg'in yanında buldu; Nobel ödüllü Berg, gen bölünmesi ve rekombinant DNA alanında kaydedilen gelişmelerden bahsetti. Jobs öğrenmeye bayılırdı, özellikle de kendisinden daha bilgili birinin yanında olduğunu hissedince. Ağustos 1985'te Avrupa'dan dönünce, şimdi ne yapacağını düşünürken Berg'i arayıp buluşma teklif etti. Stanford kampüsünde yürüdüler ve sonunda küçük bir kafede öğle yemeği yediler.

Berk biyoloji laboratuvarlarında deney yapmanın zorluklarından, öyle yerlerde deney yapıp sonuç almanın haftalar sürebildiğinden bahsetti. "Neden bilgisayarda simülasyonlarını yapmıyorsun?" diye sordu Jobs. "Böylece hem daha çabuk deney yaparsın, hem de ileride ülkedeki bütün yeni mikrobiyoloji öğrencileri Paul Berg'in rekombinant yazılımıyla oynayabilirler."

Berg o kapasitedeki bilgisayarların üniversite laboratuvarları için fazla pahalı olduğunu açıkladı. "Jobs olasılıkları düşününce birden heyecanlandı," diyor Berg. "Yeni bir şirket kurmak istiyordu. Gençti,

zengindi ve hayatının geri kalanında yapacak bir şeyler bulması gerekiyordu.”

Jobs akademisyenlerle konuşup, bir iş istasyonunda hangi özelliklere ihtiyaç duyacaklarını sormuştu bile. Bu konuyla 1983’ten, Brown Üniversitesi bilgisayar bilimi bölümüne Macintosh’u göstermeye gidip de üniversite laboratuvarları için çok daha güçlü bir makinenin gerekeceğini işittiğinden beri ilgilenmekteydi. Akademisyen araştırmacıların hayali hem güçlü, hem de kişisel bir iş istasyonuna sahip olmaktı. Jobs Macintosh bölümünün başındayken, öyle bir makine yaratmak için Big Mac projesini başlatmıştı. Bu bilgisayarda Unix işletim sistemi, ama dostane Macintosh arayüzü olacaktı. Ancak Jobs’ın 1985 yazında Macintosh bölümünden kovulmasından sonra yerine geçen Jean-Louis Gassée projeyi iptal etti.

Proje iptal edilince, Big Mac’in yonga kümesinin mühendisliğini yapan Rich Page, Jobs’ı arayıp yakındı. Hoşnutsuz Apple çalışanları daha önce de Jobs’ı aramış, yeni bir şirket kurup onları kurtarmasını söylemişlerdi. Jobs planlarını İşçi Günü haftasının sonunda, ilk Macintosh yazılım şefi Bud Tribble’la konuşunca netleştirdi ve güçlü ama kişisel bir iş istasyonu üretecek bir şirket kurma fikrinden bahsetti. İstifa edeceklerini söyleyen iki Mac bölümü çalışanını, mühendis George Crow’la denetleyici Susan Barnes’ı da projeye dahil etti.

Artık ekipte tek bir kişi eksikti: yeni ürünü üniversitelere pazarlayabilecek biri. Jobs’ın bir zamanlar broşür karıştırdığı Sony ofisinde çalışmış Dan’l Lewin bariz adaydı. Jobs Lewin’i 1980’de işe almıştı; Lewin Macintosh bilgisayarları toptan satın alacak bir üniversite birliğini organize etmişti. Adının iki harfi eksik olan Lewin, Clark Gable gibi yakışıklıydı, bir Princetonlu kadar havalıydı ve o üniversitesinin yüzme takımının yıldızıymışçasına biçimliydi. Farklı koşullarda büyümelerine karşın o ve Jobs bir bağı paylaşıyorlardı: Lewin Princeton’dayken Bob Dylan ve karizmatik liderlik üstüne bir tez yazmıştı, ki Jobs bu iki konudan da anlardı.

Lewin’in üniversite birliği Macintosh grubu için Tanrı’nın bir lütfuydu, ama Jobs’ın gitmesi ve pazarlama bölümünü reorganize eden Bill Campbell’ın üniversitelere yapılan doğrudan satışların azalmasına yol

açması Lewin’in canını sıkmıştı. Jobs’ı aramayı düşünürken o İşçi Günü haftasının sonunda Jobs onu aradı. Lewin Jobs’ın mobilyasız konağına gitti ve bahçede yürürken yeni bir şirket kurma olasılığından bahsettiler. Lewin heyecanlanmıştı, ama bu yola sapmaya henüz hazır değildi. Ertesi hafta Bill Campbell’la birlikte Austin’e gidecekti ve kararını o zaman vermek istiyordu.

Lewin Austin’den dönünce kararını söyledi: Kabul ediyordu. O sıralar, 13 Eylül’de Apple yönetim kurulu toplantısı yapılacaktı. Jobs hâlâ sözde yönetim kurulu başkanı olsa da, iktidarını yitirdiğinden beri toplantılara katılmamıştı. Sculley’yi aradı, toplantıya katılacağını söyledi ve gündemin sonuna “yönetim kurulu başkanının raporu”nun eklenmesini istedi. Sculley’ye raporun konusunu söylemedi; Sculley de raporun son reorganizasyonun eleştirisi olacağını varsaydı. Oysa Jobs yeni bir şirket kurma planlarından bahsetti. “Epey düşündüm ve hayatıma devam etmemin zamanı geldi,” diye söze başladı. “Bir şeyler yapmam gerektiği bariz. Otuz yaşındayım.” Sonra hazırladığı notlara bakarak, yüksek öğretim pazarına yönelik bir bilgisayar yaratma planından bahsetti. Yeni şirketin Apple’a rakip olmayacağına söz verdi; ayrıca yanına çok önemli olmayan birkaç çalışanı alacaktı o kadar. Apple’ın yönetim kurulu başkanlığından istifa etmek istediğini, ama birlikte çalışabileceklerini umduğunu söyledi. Yaratacağı ürünün dağıtım haklarını Apple’ın satın almasını veya ona Macintosh yazılımının lisansını vermesini önerdi.

Mike Markkula, Jobs’ın Apple çalışanlarını yanına alması fikrinden hoşlanmadı.

“Neden buradan birilerini almak istiyorsun ki?” diye sordu Jobs’a.

“Rahat ol,” dedi Jobs. “Eksikliğini hissetmeyeceğiniz, çok alt düzey insanlar bunlar; hem zaten istifa edeceklerdi.”

Yönetim kurulu başta Jobs’a yeni girişiminde başarılar dilemeye meyilliymiş gibi göründü. Hatta yöneticiler kendi aralarında özel bir görüşme yaptıktan sonra, Apple’ın yeni şirketin %10 hissesini satın almasını ve Jobs’ın yönetim kurulunda kalmasını önerdiler.

O gece Jobs ve beş asi korsanı akşam yemeği için evinde buluştular yine. Jobs Apple'ın yatırımını kabul etme taraftarıydı, ama diğerleri bunun akıllıca olmayacağına ikna ettiler. Ayrıca hemen topluca istifa etmelerinin en iyisi olacağına karar verdiler. Böylece temiz bir başlangıç yapabilirlerdi.

Günün sonunda Jobs Sculley'ye resmi bir mektup yazıp, Apple'dan ayrılacak beş kişinin ismini verdi ve mektubu kargacık burgacık küçük harflerle imzaladıktan sonra ertesi sabah erkenden, Sculley'nin 7:30'daki personel toplantısından önce vermek üzere Apple'a gitti.

"Steve, bunlar alt düzey insanlar değiller ki," dedi Sculley mektubu okumayı bitirince.

"Ama zaten istifa edeceklerdi," diye karşılık verdi Jobs. "Bu sabah dokuzda istifalarını verecekler."

Jobs kendince dürüst davranmıştı. Gemiyi terk eden beş kişi bölüm yöneticileri veya Sculley'nin üst düzey ekibinden değillerdi. Hatta şirketin yeni organizasyonunda konumlarının alçaldığını düşünüyordu hepsi de. Ama Sculley'ye göre bunlar önemli oyunculardı; Page Apple yönetim kurulunun asosiye üyesiydi, Lewin ise yüksek eğitim pazarına açılmakta anahtar önem taşıyordu. Ayrıca Big Mac'in tasarımlarını biliyorlardı; proje iptal edilmiş olsa da bunlar patentli bilgilerdi. Sculley yine de iyimser gibiydi, en azından başta. Israr etmek yerine Jobs'a yönetim kurulunda kalmasını teklif etti. Jobs bunu düşüneceğini söyledi.

Ama Sculley 7:30'daki personel toplantısına girip de üst düzey yöneticilerine kimlerin ayrılacağını söyleyince kıyamet koptu. Jobs'ın yönetim kurulu başkanlığı görevini suistimal ettiği ve şirkete karşı şaşılacak kadar vefasız davrandığı kanısındaydı çoğu. Sculley'nin söylediğine göre Campbell "İkiyüzlülüğünü ortaya çıkarıp onu rezil edelim de millet onu Mesih gibi görmekten vazgeçsin," diye bağırdı.

Campbell sonradan Jobs'ın önde gelen bir savunucusu ve onu destekleyen bir yönetim kurulu üyesi olsa da, o sabah çok sinirlendiğini itiraf ediyor. "Delirdim resmen, özellikle de Dan'l Lewin'i götürmesine kızdım," diyor. "Lewin üniversitelerle bağlantılar kurmuştu. Steve'le çalışmanın ne zor olduğundan yakınıp duruyordu, sonra da gitti." Campbell sahiden de öyle

kızmıştı ki toplantıdan çıkıp Lewin'in evini aradı. Lewin'in karısı onun duşta olduğunu söyleyince Campbell "Beklerim," dedi. Birkaç dakika sonra kadın Lewin'in hâlâ duşta olduğunu söyledi. Campbell beklerim dedi. Lewin nihayet telefona gelince Campbell ona duyduğu haberin doğru olup olmadığını sordu. Lewin doğru olduğunu kabul etti. Campbell bir şey demeden telefonu kapadı.

Sculley üst düzey personelinin hiddetini hissettikten sonra yönetim kurulu üyelerini yokladı. Onlar da Jobs'ın önemli çalışanları yanında götürmeyeceğini söylemekle kendilerini yanılttığını düşündüler. Hele Arthur Rock çok kızdı. Anma Günü'nde Sculley'yi desteklemiş olsa da, Jobs'la arasındaki babacan ilişkiyi onarabilmişti. Daha geçen hafta Jobs'ı ve kız arkadaşı Tina Redse'yi San Francisco'ya davet etmişti, kendisi ve karısı o kızla tanışabilsinler diye. Dördü Rock'ın Pacific Heights'taki evinde güzel bir akşam yemeği yemişlerdi. Jobs kurduğu yeni şirketten bahsetmemişti, dolayısıyla Rock haberi Sculley'den öğrenince kendini ihanete uğramış hissetti. "Yönetim kuruluna gelip bize yalan söyledi," diye homurdandı Rock sonradan. "Yeni bir şirket kurmayı düşündüğünü söyledi, oysa kurmuştu bile. Orta düzey birkaç kişiyi yanında götüreceğini söyledi. Üst düzey beş kişiyi götürüyormuş meğer." Yumuşak başlı bir insan olan Markkula da gücenmişti. "Bazı üst düzey yöneticileri gizlice ayartmış. Bu yapılmaz. Centilmence değil."

Yönetim kurulu ve idari personel hafta sonunda Sculley'yi Apple'ın o kurucu ortağa savaş açması gerektiğine ikna etti. Markkula bir resmi beyanatta bulunup, Jobs'ı "kendi şirketinde kilit Apple çalışanlarından herhangi birini çalıştırmayacağı sözüne taban tabana zıt davranmakla" suçladı. Şöyle devam etti tehditkârca: "Hangi yola başvuracağımızı değerlendiriyoruz." *Wall Street Journal*'da Bill Campbell'ın Jobs'ın tavrına "afalladığı, şoke olduğu" alıntısı yapıldı. İsmi verilmeyen bir başka yöneticiden de şu alıntı yapıldı: "Şimdiye kadar çalıştığım hiçbir şirkette bu kadar sinirlenmiş insanlar görmedim. Hepimiz Jobs'ın bizi kandırmaya çalıştığını düşünüyoruz."

Jobs Sculley ile yaptığı görüşmeden sonra meselenin sorunsuz hallolacağını düşündüğünden pek sesini çıkarmamıştı. Ama gazeteleri okuyunca bir karşılık vermesi gerektiğini hissetti. Birkaç favori muhabirini

aradı ve ertesi gün evine gelmelerini, özel görüşmeler yapmalarını teklif etti. Sonra Regis McKenna'nın yanında çalışan, daha önce tanıtım işlerini halletmiş olan Andrea Cunningham'ı aradı ve yardıma çağırdı. "Woodside'daki mobilyasız konağına gittim," diye anımsıyor Cunningham, "ve onu mutfakta buldum; beş iş arkadaşıyla kafa kafaya vermişti ve dışarıdaki çimenlikte birkaç muhabir bekliyordu." Jobs Cunningham'a büyük bir basın toplantısı düzenleyeceğini söyledi ve edeceği bazı hakaretleri saymaya başladı. Cunningham dehşete kapıldı. "İmajın zedelenir," dedi Jobs'a. Jobs sonunda geri adım attı. Muhabirlere istifa mektubunun kopyasını vermeye ve röportajlarda alttan almaya karar verdi.

Jobs istifa mektubunu postayla göndermeyi düşünmüştü, ama Susan Barnes bunun burnu büyüklük olacağına ikna etmişti onu. Dolayısıyla Jobs Markkula'nın evine gitti ve orada Apple'ın baş hukuk müşaviri Al Eisenstat'la karşılaştı. On beş dakika kadar süren gergin bir konuşma yaptılar, sonra da Barnes kapıya geldi ve Jobs'ı pişman olacağı bir şey söylemesine fırsat vermeden alıp götürdü. Jobs bıraktığı mektubu Macintosh'ta yazmıştı ve yeni LaserWriter'dan çıktısını almıştı:

> 17 Eylül 1985
>
> Sevgili Mike:
>
> Bu sabahki gazetelerde, Apple'ın beni yönetim kurulu başkanlığından azletmeyi düşündüğü yazılıydı. Bu haberlerin kaynağı nedir bilmiyorum ama hem halkı yanıltıyorlar, hem de bana haksızlık oluyor.
>
> Geçen Perşembe günkü yönetim kurulu toplantısında yeni bir şirket kurmaya karar verdiğimi ve yönetim kurulu başkanlığından istifa ettiğimi hatırlarsın.
>
> Yönetim kurulu istifamı kabul etmeyi reddetti ve bir haftalığına ertelememi söyledi. Yönetim kurulunun yeni girişimime verdiği desteği ve Apple'ın yatırım yapacağının sinyallerini göz önüne alarak bu teklifi kabul ettim. Cuma günü John Sculley, kendisine kimlerin bana katılacağını söylememden sonra, Apple'ın yeni şirketimle işbirliği yapabileceği alanlar konusunda görüşmeye hazır olduğunu onayladı.
>
> Daha sonraysa şirket bana ve yeni şirketime karşı saldırgan bir tutum benimsemiş gibi görünüyor. Dolayısıyla istifamın hemen kabul edilmesini talep etmek zorundayım...
>
> Bildiğin gibi şirkette geçenlerde yapılan reorganizasyon beni işsiz bıraktı, hatta sıradan yönetim raporlarını bile okumam yasak. Daha yaşım 30 ve faydalı olmak, bir şeyler başarmak istiyorum.
>
> Birlikte başardıklarımızdan sonra dostça ve saygılı bir şekilde ayrılmamızı istiyorum.
>
> Saygılarımla, Steven P. Jobs

Tesis ekibinden bir adam Jobs'ın eşyalarını toplamak için ofisine girince yerde bir fotoğraf çerçevesi gördü. Çerçevedeki fotoğrafta Jobs'la Sculley candan bir sohbete dalmışlardı ve üstünde yedi ay önce yazılmış bir yazı vardı: "Büyük Fikirlere, Büyük Deneyimlere Ve Büyük Bir Dostluğa! John." Çerçevenin camı kırılmıştı. Jobs gitmeden önce çerçeveyi duvara fırlatmıştı. O günden sonra bir daha Sculley'yle konuşmadı.

Jobs'ın istifası açıklanınca Apple hissesi tam bir puan, yani yaklaşık %7 yükseldi. "Doğu Yakası hissedarları şirketi Californialı'ların yönetmesinden kaygı duyuyorlardı hep," diye açıkladı bir teknoloji hisseleri dergisi. "Jobs'la Wozniak'ın gitmesi bu hissedarları rahatlattı." Ama on yıl önce Jobs'a seve seve akıl hocalığı yapmış olan, Atari'nin kurucusu Nolan Bushnell *Time*'a Jobs'ın yokluğunun çok hissedileceğini söyledi. "Apple kimden ilham alacak? Yeni Pepsi ürünleri gibi vasat mı olacak?"

Sculley'yle Apple yönetim kurulu Jobs'la uzlaşmayı birkaç gün boş yere denedikten sonra ona "bir mutemet olarak yükümlülüklerini ihlal etmek" suçlamasıyla dava açmaya karar verdiler. Şu suçları işlediği öne sürülüyordu:

Jobs bir mutemet olarak Apple'a karşı yükümlülüklerini göz ardı etmiş, Apple Yönetim Kurulu Başkanı ve bir Apple çalışanıyken, Apple'ın çıkarlarına sadık kalır gibi davranırken...

(a) Apple'a rakip bir kuruluş kurmayı gizlice planlamış;

(b) rakip kuruluşunun, Apple'ın Yeni Nesil Ürünü'nden ve Apple'ın bu ürünü tasarlama, geliştirme ve pazarlama planından haksızca faydalanması yönünde gizlice çaba sarf etmiş...

(c) Apple'ın kilit çalışanlarını gizlice kandırıp kendi kuruluşuna çekmiştir...

Jobs o sırada 6,5 milyon Apple hissesine, yani şirketin %11'ine sahipti; elindeki hisselerin değeri 100 milyon dolardan fazlaydı. Hisselerini hemen satmaya başladı. Beş ay içinde hepsini sattı; elinde tek bir hisse bıraktı, istediği zaman hissedarlar toplantılarına katılabilmek için. Çok hiddetli olduğu, ne söylerse söylesin sonuçta Apple'a rakip olacak şirketini kurma

hevesinden belliydi. “Apple’a kızgındı,” diyor yeni şirkette kısa süreliğine çalışan Joanna Hoffman. “Apple’ın güçlü olduğu eğitim pazarını hedeflemek, Steve’in bayağı bir şekilde öç almasının yoluydu sadece. Amacı intikamdı.”

Jobs ise öyle düşünmüyordu tabii. “Kesinlikle hınçlı değilim,” dedi *Newsweek*’e. Favori muhabirlerini bir kez daha Woodside’daki evine çağırdı ve bu sefer yanında dikkatli olmasını söyleyecek Andy Cunningham yoktu. Apple’ın beş çalışanını uygunsuzca ayarttığı iddiasını reddetti. “O insanların hepsi beni aradılar,” dedi mobilyasız oturma odasındaki muhabir topluluğuna. “Şirketten ayrılmayı düşünüyorlardı. Apple insanları ihmal ediyor.”

Jobs *Newsweek*’e kapak olmak ve böylece durumu kendi açısından izah etmek için işbirliği yapmayı kabul etti ve verdiği röportajlar açıklayıcıydı. “Benim en iyi yaptığım şey bir grup yetenekli insan bulmak ve onlarla birlikte bir şeyler üretmek,” dedi dergiye. Apple’ı hep seveceğini söyledi. “Apple’ı bir erkeğin ilk aşkını hatırlaması gibi hatırlayacağım hep.” Ama gerekirse Apple yöneticileriyle mücadele etmeye hazırdı. “Birisi size alenen hırsız diyorsa karşılık vermeniz gerekir.” Apple’ın onu ve iş arkadaşlarını dava etme tehdidini çok çirkin buluyordu. “4.300 kişi çalıştıran 2 milyar dolarlık bir şirketin kot pantolonlu altı adamla rekabet edemeyeceğini düşünmek güç.”

Sculley Jobs’ın sözlerine karşılık Wozniak’tan yardım istedi. Wozniak asla manipülatif ya da kinci değildi, ama hislerini açıkça ifade etmekten geri durmazdı hiç. “Steve aşağılayıcı, incitici bir insan olabiliyor,” dedi o hafta *Time*’a. Jobs’ın kendisini yeni şirketine çağırdığını açıkladı –Apple’ın şimdiki yöneticilerine bir darbe daha indirmenin kurnazca bir yolu olacaktı bu–; ama Wozniak böyle oyunlara katılmayacağını söylemiş ve Jobs’ı bir daha aramamıştı. *San Francisco Chronicle*’a Jobs’ın frogdesign’ın kendi uzaktan kumandasının üstünde çalışmasını engellediğini, bahane olarak da bu ürünün Apple ürünleriyle rekabet edebilir olmasını öne sürdüğünü söyledi. “Umarım muhteşem bir ürün ortaya koyar, kendisine başarılar diliyorum, ama ona insan olarak güvenemem,” dedi Wozniak gazeteye.

Tek Başına Olmak

“Steve’i kovmamız, toz olmasının söylememiz onun başına gelen en iyi şeydi,” dedi Arthur Rock sonradan. Onun gibi pek çok kişi, o zor deneyimin Jobs’ı daha akıllı ve olgun kıldığını söylüyor. Ama mesele bu kadar basit değil. Jobs Apple’dan kovulduktan sonra kurduğu şirkette iyisiyle kötüsüyle bütün içgüdülerinin peşinden gitme imkânı buldu. Zincirlerinden kurtulmuştu. Bunu sonucu, olağanüstü ama satışları düşük bir dizi ürün oldu. Asıl öğretici deneyim *buydu* işte. Üçüncü perdede kazanacağı büyük başarıya onu hazırlayan şey birinci perdede Apple’dan kovulması değil, ikinci perdedeki muhteşem başarısızlıklarıydı.

Önce tasarım tutkusunu tatmin etmek istedi. Yeni şirketine bulduğu isim gayet anlamlıydı: Next.[20] Şirketini daha dikkat çekici kılmak için dünya çapında iyi bir logoya ihtiyacı olduğuna karar verdi. Bu yüzden şirket logoları uzmanı Paul Rand’e başvurdu. 71 yaşındaki bu Brooklyn doğumlu grafik tasarımcı iş dünyasının en tanınmış logolarından bazılarını, örneğin *Esquire*, IBM, Westinghouse, ABC ve UPS logolarını yaratmıştı. IBM’le sözleşmeli çalışıyordu ve amirleri bir başka bilgisayar şirketine logo hazırlamasının elbette sorun çıkaracağını söylediler. Bunun üzerine Jobs telefona sarılıp IBM’in CEO’su John Akers’ı aradı. Akers şehir dışındaydı, ama Jobs çok ısrar edince başkan yardımcısı Paul Rizzo’yla görüşebildi. Rizzo iki gün direndikten sonra pes edip, logoyu Rand’ın hazırlaması için Jobs’a izin verdi.

Rand Palo Alto’ya uçtu ve Jobs’la yürüyüş yapıp vizyonunu dinledi. Jobs bilgisayarın küp şeklinde olacağını söyledi. O şekle bayılıyordu. Kusursuz ve basit bir şekildi. Bunun üzerine Rand logonun da küp şeklinde olmasına karar verdi; şık bir şekilde 28º eğik duran bir küp olacaktı. Jobs kendisine seçenekler sunup sunamayacağını sorunca Rand müşterilerine *seçenekler* sunmanın adeti olmadığını söyledi. “Ben sorununu halledeceğim, sen de bana para vereceksin,” dedi Jobs’a. “Ürettiğim şeyi ister kullan, ister kullanma; ama seçenek sunmayacağım ve her halükârda bana para vereceksin.”

Jobs bu düşünce tarzını takdir etti. Anlayabiliyordu. Dolayısıyla büyük bir riske girdi. Şirket *tek* bir tasarıma 100.000 dolar gibi şaşırtıcı bir meblağ ödeyecekti. “İlişkimizde netlik vardı,” dedi Jobs. “Paul tam bir sanatçıydı, ama iş problemlerini çözmekte de ustaydı. Dıştan bakınca sertti, huysuzun

teki gibi görünüyordu, ama içi yumuşaktı.” Jobs’ın en büyük iltifatlarından biriydi bu: tam bir sanatçı.

Rand işi sadece iki haftada bitirdi. Sonucu göstermek için uçakla geri dönüp Jobs’ın Woodside’daki evine gitti. Önce akşam yemeği yediler, sonra da Rand ona düşünce sürecini anlatan zarif ve canlı bir broşür verdi. Rand son sayfaya seçtiği logoyu koymuştu. “Bu logo tasarımıyla, renk düzeniyle ve oryantasyonuyla tam bir kontrast örneği,” deniliyordu broşüründe. “Şık bir şekilde yana eğik ve teklifsizlik, dostanelik ve bir Noel pulunun spontaneliğiyle bir lastik damganın otoritesini yayıyor.” Next sözcüğü iki satıra bölünüp küpün bir yüzünü kaplamıştı ve sadece “e” küçük harfti. Rand’in broşürü bu harfin “eğitimi, mükemmelliği[21]... ve e=mc²’yi” çağrıştırdığını açıklıyordu.

Jobs’ın bir sunuma nasıl tepki vereceğini kestirmek bazen güçtü. Boktan veya dahice diyebilirdi, sağı solu belli olmazdı. Ama Rand gibi efsanevi bir tasarımcının önerisini kabul ederdi muhtemelen. Jobs son sayfaya baktı, Rand’e baktı ve sonra onu kucakladı. Küçük bir anlaşmazlık yaşadılar: Rand logonun “e”sinin sarısını koyu yapmıştı, Jobs ise sarının daha parlak ve bilindik bir tonda olmasını istiyordu. Rand yumruğunu masaya vurup “Ben bu işi elli yıldır yapıyorum, ne yaptığımı biliyorum,” dedi. Jobs pes etti.

Şirketin artık sadece yeni bir logosu değil, yeni bir ismi de vardı. İsmi artık Next değildi. NeXT’ti. Bir logoya bu kadar kafayı takmanın, hele 100.000 dolar ödemenin anlamsız olduğunu düşünenler çıkabilir. Ama Jobs’a göre o logo NeXT’in hayata dünya çapında bir şirket hissi ve kimliğiyle başladığı anlamına geliyordu, ilk ürünü henüz tasarlanmamış olsa bile. Markkula’nın ona öğrettiği gibi, bir kitabı kapağıyla yargılayabilirsiniz ve büyük bir şirket değer yargılarını uyandırdığı ilk izlenime yansıtabilmelidir. Ayrıca logo son derece havalıydı.

Rand Jobs’a bedavaya kartvizit tasarlamayı kabul etti. Hazırladığı renkli taslağı Jobs beğendi, ama son aşamada Steven P. Jobs yazısındaki “P”nin noktasının yeri konusunda uzun ve şiddetli bir tartışma yaşadılar. Rand noktayı “P”nin hemen sağına koymuştu, yazıda kurşun maatbaa harfleri kullanılmış gibi görünecek şekilde. Steve ise noktanın sola, “P”nin

kıvrımının altına çekilmesini istiyordu, dijital tipografide mümkün olan şekilde. “Pireyi deve yaptılar,” diye anımsıyordu Susan Kare. Bu sefer Jobs baskın çıktı.

Jobs’ın NeXT logosunu gerçek ürünlere yerleştirmek için, güvendiği bir endüstri tasarımcısına ihtiyacı vardı. Birkaç adayla görüştü, ama hiçbiri onu Apple’a getirdiği çılgın Bavyeralı kadar etkilemedi: Hartmut Esslinger’in frogdesign’ı Silikon Vadisi’nde şube açmıştı ve Jobs sayesinde Apple’la kârlı bir anlaşma yapmıştı. IBM’in Paul Rand’in NeXT için çalışmasına izin vermesini sağlamak, Jobs’ın gerçekliği çarpıtabileceğine inancı sayesinde başardığı küçük bir mucizeydi. Ama Apple’ı Esslinger’in NeXT için çalışmasına ikna etmenin yanında solda sıfır kalırdı bu.

Jobs yine de şansını denedi. 1985 Kasımı’nın başında, Apple’ın ona dava açmasından sadece beş hafta sonra, Jobs Eisenstat’a (dava dilekçesini yazmış Apple genel hukuk müşavirine) mektup yazıp izin istedi. “Bu hafta sonu Harmut Esslinger’le konuştum ve sana bir mektup yazmamı, kendisiyle neden çalışmak istediğimi, frogdesign’ın NeXT ürünleri üstünde çalışmasını neden istediğimi açıklamamı önerdi,” dedi. Jobs Apple’ın planlarını bilmediğini, Esslinger’inse bildiğini savundu şaşırtıcı bir şekilde. “NeXT Apple’ın ürün tasarımlarının şimdiki ve gelecekteki yönelimlerini bilmiyor, birlikte çalışabileceğimiz diğer tasarım firmaları da bilmiyor, dolayısıyla benzer görünüşlü ürünler tasarlanabilir istemeden.” Eisenstat

Jobs’ın cüretkârlığına şaşırdığını ve onu terslediğini hatırlıyor. “Apple’ın gizli ticari bilgilerini kullanmayı planladığına ilişkin kaygılarımı Apple adına belirtmiştim daha önceden,” diye yazdı. “Mektubun içimi hiç rahatlatmadı. Hatta iyice kaygılandırdı, çünkü ‘Apple’ın ürün tasarımlarının şimdiki ve gelecekteki yönelimlerini’ bilmediğini söylüyorsun, oysa bu doğru değil.” Eisenstat’ı iyice şaşırtan şeyse, Jobs’ın böyle bir istekte bulunmasına karşın daha bir sene önce frogdesign’ın Wozniak’ın uzaktan kumanda cihazının üstünde çalışmasını engellemiş olmasıydı.

Jobs Esslinger’le çalışabilmek için (ki bunu istemesinin çeşitli sebepleri vardı) Apple’ın açtığı davanın sonuçlanması gerektiğini fark etti. Neyse ki Sculley buna istekliydi. Ocak 1986’da, tazminat ödenmemesi konusunda aralarında anlaştılar. Apple’ın davadan vazgeçmesi karşılığında NeXT bazı kısıtlamaları kabul etti: Ürün yüksek teknoloji iş istasyonu olarak pazarlanacaktı, doğrudan kolejlere ve üniversitelere satılacaktı ve Mart 1987’den önce piyasaya sürülmeyecekti. Apple ayrıca NeXT’in makinesinin “Macintosh uyumlu bir işletim sistemi kullanmamasında” ısrarlıydı, oysa tam tersinin onlar için daha iyi olacağı düşünülebilirdi.

Anlaşmadan sonra Jobs Esslinger’i ikna etme çabalarını sürdürdü ve tasarımcı sonunda Apple’la arasındaki sözleşmeyi feshetmeye karar verdi. Böylece frogdesign 1986’nın sonunda NeXT’le çalışabildi. Esslinger tamamen serbest olmakta ısrarlıydı, tıpkı Paul Rand gibi. “Bazen Steve’e kafa tutmak gerek,” dedi. Ama tıpkı Rand gibi Esslinger de sanatçıydı, dolayısıyla Jobs ona diğer ölümlülere olduğundan daha hoşgörülü davranmaya gönüllüydü.

Jobs bilgisayarın kusursuz bir küp olması gerektiğini, her kenarının tam bir ayak uzunluğunda ve her açısının tam 90 derece olması gerektiğini söyledi. Küpleri seviyordu. Hem ciddi, hem de biraz oyuncaksı görünürlerdi. Ama NeXT küpü, işlevin biçimi takip etmesinin Jobs’a özgü bir örneğiydi – oysa Bauhaus’a ve diğer işlevsel tasarımcılara göre tam tersi olmalıydı. Pizza kutusu şeklindeki geleneksel kasalara güzelce yerleştirilebilen devre kartlarının, küp şeklindeki bir kasaya yerleştirilebilmeleri için değiştirilip istiflenmeleri gerekecekti.

Daha da kötüsü, küpün kusursuzluğu üretimini zorlaştırıyordu. Kalıpla üretilen çoğu parçanın açıları 90 dereceden biraz büyüktür, kalıptan çıkarılmaları kolay olsun diye (açıları 90 dereceden biraz daha büyük olan bir kek kalıbından kek çıkarmak da daha kolaydır). Ama Esslinger küpün saflığının ve kusursuzluğunun "geniş açılarla" bozulmaması gerektiğini söyledi ve Jobs ona hararetle katıldı. Dolayısıyla yan tarafları ayrı olarak, 650.000 dolara mal olan kalıplar kullanarak, Chicago'daki bu konuda uzmanlaşmış bir makine atölyesinde yaptırdılar. Jobs'ın kusursuzluk tutkusu çığrından çıkmıştı. Kasada kalıpların yol açtığı ince bir çizgi fark edince, başka bütün bilgisayar üreticilerinin kaçınılmaz bulup kabulleneceği bu kusur uçağa atlayıp Chicago'ya gitmesine ve dökümcüyü işini tekrar ve bu sefer düzgün yapmaya ikna etmesine yol açtı. "Dökümcüler ünlü insanların ziyaretlerine gelmesine pek alışık değildir," dedi mühendislerden biri olan David Kelley. Jobs ayrıca kalıp yüzeylerinin birleştiği yerlerde oluşan çizgilerin ortadan kaldırılması için şirkete 150.000 dolarlık bir zımpara makinesi aldırdı. Jobs magnezyum kasanın lekeleri gösterecek şekilde mat siyah olmasında diretti.

Kelley'nin zarif kıvrımlı monitör standını nasıl kullanılabilir kılacağını da bulması gerekiyordu ve Jobs'ın standın eğilebilir olmasını istemesi işini iyice zorlaştı. "İnsan mantığın sesi olmak istiyor," dedi Kelley *Business Week*'e. "Ama 'Steve, bu çok pahalıya patlar,' dediğimde veya 'İmkânsız,' dediğimde 'Hadi ordan sünepe,' diye karşılık veriyordu. İnsana kendini küçük düşünüyormuş gibi hissettiriyor." Dolayısıyla Kelley ile ekibi sabahlara kadar çalışıp, Jobs'ın estetikle ilgili bütün kaprislerini karşılamanın yollarını bulmaya çalıştılar. Bir pazarlama pozisyonu için görüşülen bir aday, Jobs'ın bir kumaş örtüyü dramatik bir edayla çekip almasını ve ortaya kıvrımlı monitör standının çıkmasını seyretti; standın tepesine, ileride monitörün bulunacağı yere bir cüruf briketi yerleştirilmişti. Ziyaretçi şaşkınlıkla bakarken Jobs patentini aldığı eğme mekanizmasını heyecanla gösterdi.

Jobs bir ürünün görünmeyen kısımlarının da görünen kısımları kadar güzel üretilmesi gerektiği takıntısına sahip olmuştu hep; babası da sandıkların duvara bakacak arka taraflarında kaliteli ahşap kullanırdı. Jobs NeXT'te dizginsiz kalınca bu yönünü de abarttı. Makinenin içindeki

vidaların pahalı olmasına özen gösterdi. Hatta küp kasanın içinin de mat siyaha boyanmasında diretti, oysa orayı sadece tamirciler görecekti.

O zamanlar *Esquire*'da yazan Joe Nocera bir NeXT personel toplantısında Jobs'ın enerjisini fark etti:

> Bu personel toplantısının sonuna kadar oturduğunu söylemek pek doğru olmaz, çünkü Jobs hiçbir şeyin sonuna kadar oturmuyor denebilir; insanları yönetmesinin yollarından biri de hareketliliği. Bacaklarını altında topluyor, sonra koltuğa yayılıyor; sonra da ayağa fırlayıp hemen arkasındaki karatahtaya bir şeyler yazmaya başlıyor. Tırnaklarını kemiriyor. Konuşan kişiye huzursuz edici bir dikkatle bakıyor. Tuhaf bir şekilde biraz sarı olan elleri kıpır kıpır sürekli.

Nocera'nın asıl dikkatini çeken şeyse Jobs'ın "neredeyse bilinçli patavatsızlığı"ydı. Başkalarının sözlerini salakça bulduğunda fikirlerini kendine saklayamamaktan fazlasıydı bu; insanları küçük düşürmeyi, aşağılamayı, kendisinin daha zeki olduğunu göstermeyi bilinçli bir şekilde –hatta sapkınca bir hevesle– istiyordu. Örneğin Dan'l Lewin bir organizasyon çizelgesi uzatınca Jobs gözlerini devirdi. "Bu çizelgeler saçmalık," dedi sonunda. Ama ruh halleri tıpkı Apple'daki gibi çok değişkendi, kahramanlıkla adilik arasında gidip geliyordu. Toplantıya bir finans çalışanı gelince Jobs onu "cidden, cidden muhteşem bir iş çıkardığı" için kutladı; oysa daha dün ona "Bu anlaşma berbat," demişti.

NeXT'in ilk on çalışanının arasında, şirketin Palo Alto'daki ilk merkezinin üstünde çalışmış bir iç tasarımcı vardı. Jobs güzel tasarımlı yeni bir binayı kiralasa da, içinin tamamını tadilattan geçirmişti. Duvarların yerini camlar, halıların yerini parkeler almıştı. NeXT 1989'da Redwood City'deki daha büyük bir binaya taşınınca bu süreç yinelendi. Bina yepyeni olsa da Jobs giriş lobisinin dramatik olması için asansörlerin yerinin değiştirilmesini istedi. I. M. Pei'ye lobinin ortasına dikilecek, havada salınır gibi görünecek büyük bir merdiven sipariş etti. I. M. Pei bu merdivenin imkânsız olduğunu söyledi. Jobs ise diretti ve dediğini yaptırdı. Jobs yıllar sonra böyle merdivenleri Apple bayilerine inşa ettirecekti.

Bilgisayar

NeXT'in ilk aylarında Jobs'la Dan'l Lewin yanlarına genellikle birkaç iş arkadaşlarını da alarak kampüslere gidip insanlardan fikir aldılar. Harvard'da Lotus yazılım şirketinin başkanı Mitch Kapor'la Harvest

restoranında akşam yemeği yediler. Kapor ekmeğine fazla tereyağı sürünce Jobs ona bakıp “Serum kolesterol diye bir şey duydun mu hiç?” diye sordu. Kapor “Bir anlaşma yapalım,” diye karşılık verdi. “Sen beslenme alışkanlıklarım hakkında yorum yapmaktan vazgeç, ben de senin karakterinden bahsetmeyeyim.” Bunu espri niyetine söylemişti ve Lotus’un NeXT işletim sistemi için bir tablolama programı yazmasını kabul etti. Çok sonraları şöyle söyledi: “İnsan ilişkileri Jobs’ın uzman olduğu bir saha değildi.”

Jobs makinenin içeriğinin etkileyici olmasını istediğinden, yazılımcılardan biri olan Michael Hawley bir dijital sözlük geliştirdi. Bir gün Shakespeare’in eserlerinin yeni bir edisyonunu satın aldı ve Oxford University Press’deki bir arkadaşının dizgi sürecinde yer almış olduğunu fark etti. Yani muhtemelen ortada ulaşabileceği ve içeriğini NeXT’in hafızasına aktarabileceği bir bilgisayar bandı vardı. “Steve’e aradım, harika olur dedi ve birlikte Oxford’a uçtuk.” 1986’da güzel bir bahar günü, yayınevinin Oxford’un ortasındaki büyük binasında buluştular ve Jobs Oxford’un Shakespeare edisyonunun hakları karşılığında 2.000 dolar artı satılan her bilgisayar için 74 sent ödemeyi teklif etti. “Sizin için gayet iyi bir teklif,” dedi. “Diğer yayınevlerinden önde olacaksınız. Bu iş daha önce hiç yapılmadı.” Prensipte anlaştılar ve civardaki, eskiden Lord Byron’ın takıldığı bir pubda bira içip dokuz kuka oynadılar. NeXT piyasaya sürüldüğünde içinde bir sözlük, bir tezarus ve Oxford Alıntılar Sözlüğü de yer alacaktı; yani aranabilir elektronik kitap kavramının öncülerinden biri olacaktı.

Jobs NeXT’te standart çipler kullanmak yerine mühendislerine çeşitli işlevleri entegre eden özel çipler hazırlattı. Jobs bu başlı başına zor işi, istediği işlevleri her gün değiştererek imkânsıza yakın hale getirdi. Bir yıl sonra, bu yaklaşımının büyük bir gecikme kaynağı olacağı anlaşıldı.

Ayrıca tıpkı Macintosh için yaptığı gibi, kendi tam otomatik ve fütüristik fabrikasını inşa etmekte kararlıydı. İlk tecrübesinden ders almamıştı. Bu sefer de aynı hataları, ama daha da abartılı bir şekilde yaptı. Renk tasarımını gözden geçirdikçe makinelerle robotlar boyanıyordu. Duvarlar müze beyazıydı, tıpkı Macintosh fabrikasının duvarları gibi; 20.000 dolarlık siyah deri koltuklar ve tıpkı şirket merkezindeki gibi özel imalat bir merdiven

vardı. Jobs elli metrelik montaj hattındaki makinelerin tamamlanan devre kartlarını sağdan sola doğru almalarında diretti, bu süreç izleme galerisinden bakan ziyaretçilere daha güzel görünsün diye. Bir uçtan verilen boş devre kartları yirmi dakika sonra, insan eli değmeden diğer uçtan tamamlanmış kartlar olarak çıkıyorlardı. Bu süreç "Kanban" adıyla bilinen Japon ilkesine göre tasarlanmıştı; Kanban'da her makine işini ancak bir sonraki makine yeni bir parçayı almaya hazır olunca yapar.

Jobs müşterilerle talepkâr konuşma huyundan vazgeçmemişti. "İnsanları öyle bir şekilde cezbediyor ya da milletin ortasında öyle rezil ediyordu ki, istediğini genellikle alıyordu," diye anımsıyor Tribble. Ama bu her zaman olmuyordu. David Paulsen adlı bir mühendis NeXT'teki ilk on ayında haftada 90 saat çalıştı. "Steve bir Cuma ikindisinde gelip de bize performansımızdan memnun olmadığını söyleyince istifa ettim," diye anımsıyor. *Business Week* neden çalışanlarına o kadar sert davrandığını sorunca Jobs bunun şirketin hayrına olduğunu söyledi. "Sorumluluklarımdan biri de kaliteyi yüksek tutmak. Bazı insanlar mükemmelliğin beklendiği ortamlara alışık değiller." Öte yandan hâlâ canlı ve karizmatikti. Bol bol saha gezisi yapıyordu, aikido ustalarından ders alıyordu ve tatile çıkıyordu. Ayrıca korsan ruhunu hâlâ sergiliyordu. Apple "1984" ve "Hoşgeldin IBM – gerçekten" reklamlarını hazırlamış olan Chiat/Day'le çalışmayı kesince Jobs Wall Street Journal'da şöyle bir tam sayfa ilan yayınlattı: "Tebrikler Chiat/Day – Gerçekten... Çünkü seni temin ederim ki Apple'dan sonra hayat var."

Jobs'ın Apple'daki haliyle belki de en büyük ortak noktası, gerçekliği çarpıtma sahasını yanında getirmiş olmasıydı. Şirketin 1985 sonunda, Pebble Beach'te yaptığı ilk tatilde bunu sergiledi. Jobs ekibine ilk NeXT bilgisayarın sadece 18 ayda piyasaya sürüleceğini söyledi. Bunun imkânsız olduğu belliydi, ama Jobs gerçekçi olmalarını ve bilgisayarı 1988'de piyasaya sürmeyi planlamalarını öneren bir mühendise kulak asmadı. "Dünya hareketsiz durmuyor ki; öyle yaparsak teknoloji avantajımızı yitiririz ve yaptığımız onca iş boşa gider," diye iddiada bulundu.

Jobs'a karşı çıkabilenlerden biri olan, Macintosh ekibi veteranı Joanna Hoffman itiraz etti. "Gerçekliği çarpıtmanın motivasyonel değeri var ve bence bu iyi," dedi, Jobs bir beyaztahtanın yanında dururken. "Ama ürünün

tasarımını etkileyecek bir tarih belirlersek cidden boka batarız.” Jobs aynı fikirde değildi. “Bence acele etmeliyiz, bu fırsatı kaçırırsak saygınlığımızı yitirmeye başlarız.” Söylemediği şeyse, hedeflerine ulaşamazlarsa paralarının bitebileceğiydi; gerçi bundan hepsi şüpheleniyordu. Jobs kendi cebinden 7 milyon dolar ayırmıştı, ama böyle para harcamayı sürdürürlerse ve ürün satışlarından gelir elde etmeye başlamazlarsa on sekiz ayda parasız kalacaklardı.

Üç ay sonra, 1986’nın başında tatil için Pebble Beach’e geri döndüklerinde, Jobs vecizeler listesine “Balayı bitti,” sözüyle başladı. Eylül 1986’da Sonoma’da üçüncü tatillerine çıktıklarında, şirketin bütün projeleri gecikmişti ve mali sıkıntı yaşanacak gibiydi.

Perot Yardıma Koşuyor

Jobs 1986’nın sonunda risk sermayesi şirketlerine tanıtım broşürü gönderdi ve NeXT’in %10 hissesini 3 milyon dolara satmayı teklif etti. Bu durumda şirketin tamamının değeri 30 milyon dolar oluyordu, ki tamamen Jobs’ın uydurmasıydı bu. Şimdiye kadar şirkete neredeyse 7 milyon dolar harcamıştı ve ortada şık bir logoyla havalı ofislerden başka pek bir şey yoktu. Şirketin geliri ve ürünü yoktu ve yakın gelecekte olacak gibi görünmüyordu. Dolayısıyla risk sermayesi şirketlerinin hepsinin yatırım teklifini geri çevirmesi şaşırtıcı değildi.

Ancak büyülenen bir gözüpek kovboy vardı. Electronic Data Systems’ı kurup ardından General Motors’a 2,4 milyar dolara satan kısa boylu ve agresif Teksaslı Ross Perot, PBS belgeseli *Girişimciler*’in Kasım 1986’da yayınlanan ve Jobs’la NeXT’i konu alan bölümünü seyretti. Jobs’la ekibini kendisiyle özdeşleştirdi hemen, öyle ki onları televizyonda seyrederken “cümlelerini tamamlıyordu”. Sculley’nin sık sık tekrarladığı bir sözüne tuhaf bir şekilde benziyordu bu. Perot ertesi gün Jobs’ı aradı ve “Yatırımcıya ihtiyacın olursa beni ara,” dedi.

Jobs’ın sahiden de yatırımcıya ihtiyacı vardı, hem de çok. Ama bunu belli etmeyecek kadar soğukkanlıydı. Aramadan önce bir hafta bekledi. Perot NeXT’i incelesinler diye bazı analistlerini gönderdi, ama Jobs doğrudan Perot’la pazarlık etmeye özen gösterdi. Perot hayatındaki en büyük pişmanlıklarından birinin 1979’da Dallas’tayken, o zamanlar çok genç olan

Bill Gates kendisini ziyarete geldiğinde, Microsoft'un tamamını veya hisselerinin çoğunu satın almaması olduğunu söyleyecekti. Perot Jobs'ı aradığında Microsoft halka yeni açılmıştı ve değeri 1 milyar dolardı. Perot epey para kazanma ve eğlenceli bir macera yaşama fırsatını kaçırmıştı. O hatayı tekrarlamak istemiyordu.

Jobs'ın Perot'a yaptığı teklif, birkaç ay önce ilgisiz risk sermayesi şirketlerine sessiz sedasız yaptığı tekliften üç kat fazla maliyetliydi. Perot 20 milyon dolara şirketin %16'sını satın alacaktı, Jobs da şirkete 5 milyon dolar daha ayıracaktı. Yani şirketin değeri 126 milyon dolar olacaktı. Ama Perot için para çok önemli değildi. Jobs'la görüştükten sonra, teklifi kabul ettiğini bildirdi. "Ben jokeyleri seçerim, jokeyler de atları seçip sürerler," dedi Jobs'a. "Paramı size yatırdım, gerisi size kalmış."

Perot NeXT'e 20 milyon dolarlık cankurtaran haladının yanı sıra, neredeyse bir o kadar değerli bir şey getirdi: Şirkete yetişkinler arasında saygınlık kazandırabilecek, röportajlarda ağzı iyi laf yapan, enerjik bir tezahüratçıydı. "Bilgisayar endüstrisinde bir sürü yeni kurulan şirket gördüm 25 yıl boyunca, ama NeXT kadar sağlamını görmedim," dedi *New York Times*'a. "Donanımlarını uzmanlara incelettik – resmen hayran kaldılar. Steve ve NeXT ekibinin tamamı, şimdiye kadar gördüğüm en mükemmeliyetçi insanlar."

Ayrıca Perot'un içinde bulunduğu saygın sosyal çevrelerle iş çevreleri, Jobs'ınkileri tamamlıyordu. Jobs'ı Gordon ve Ann Getty'nin İspanya Kralı 1. Juan Carlos'un onuruna San Francisco'da düzenlediği, siyah kravatın zorunlu olduğu bir danslı akşam yemeğine götürdü. Kral kiminle tanışması gerektiğini sorunca Perot hemen Jobs'ı getirdi. Kısa sürede kaynaştılar ve Perot'un deyişiyle "elektrikli bir sohbete" daldılar; Jobs bilgisayar dünyasındaki yeni dalgayı şevkle anlatıyordu. Sonunda kral bir çek yazıp Jobs'a verdi. "Ne oldu?" diye sordu Perot. "Ona bilgisayar sattım," diye yanıtladı Jobs.

Bunlar ve başka maceralar, Perot'un gittiği her yerde anlattığı Jobs efsanesine dahil edildiler. Perot Washington'daki Ulusal Basın Kulübü'nde düzenlenen bir brifingte Jobs'ın hayat öyküsünü genç bir adamın destanına dönüştürerek anlattı:

> ...öyle fakirdi ki üniversiteye gidecek parası yoktu, geceleri garajında çalışıyordu, bilgisayar çipleriyle oynuyordu, hobisi buydu, babasıysa –adam Norman Rockwell tablolarındaki karakterlere benziyordu– günde bir kere gelip “Steve, ya satabileceğin bir şeyler yap, ya da git kendine iş bul,” diyordu. Steve babasının yaptığı bir tahta kutuyu kullanarak, altmış gün sonra dünyanın ilk Apple bilgisayarını yarattı. Ve lise mezunu bu adam dünyayı kelimenin tam anlamıyla değiştirdi.

Bu sözlerde hiç doğruluk payı yok denemezdi: Paul Jobs sahiden de Rockwell tablolarındaki karakterlere benziyordu. Ayrıca son cümle, Jobs’ın dünyayı değiştirmesiyle ilgili cümle de doğruydu belki. Perot’un buna inandığı kesin. Sculley gibi o da Jobs’ta kendini görüyordu. “Steve bana benziyor,” dedi Perot, *Washington Post* muhabiri David Remnick’e. “Tuhaflıklarımız aynı. Ruh ikizleriyiz.”

Gates ve NeXT

Bill Gates ruh ikizi değildi. Jobs onu Macintosh için yazılım uygulamaları üretmeye ikna etmişti ve sonuçta Microsoft epey kârlı çıkmıştı. Ama Gates Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahasına direnebilen biriydi, dolayısıyla NeXT platformuna uygun yazılımlar yaratmamaya karar verdi. Gates tanıtım gösterilerini izlemek için California’ya gitti düzenli olarak, ama hiçbirinde gördüklerinden etkilenmedi. “Macintosh gerçekten eşsizdi, ama Steve’in yeni bilgisayarının neresi eşsiz anlamıyorum şahsen,” dedi *Fortune*’a.

Sorunlardan biri, rakip iki devin birbirlerine saygılı olamamalarıydı. Gates’in NeXT’in Palo Alto’daki merkezine 1987 yazında ilk gidişinde Jobs onu lobide yarım saat bekletti, oysa Gates Jobs’ın etrafta dolanıp geyik muhabbeti yaptığını cam duvarların ardından görebiliyordu. “NeXT’e gittim ve bana en pahalısından Odwalla havuç suyu ikram ettiler; hiç o kadar şık teknoloji ofisi görmemiştim,” diye anımsıyordu Gates, hafifçe gülümseyip kafa sallayarak. “Steve görüşmeye yarım saat geç geldi.”

Gates’e göre Jobs’ın satış konuşması basitti. “Mac’i birlikte yaptık,” dedi Jobs. “Sonunda ne oldu? Epey kârlı çıktın. Şimdi bu işi de birlikte yapacağız ve muhteşem olacak.”

Ama Gates Jobs’a acımadı, tıpkı Jobs’ın başkalarına acımayabildiği gibi. “Optik diskin gecikme süresi fazla uzun, lanet olası kasa da fazla pahalı. Bu şey komik.” Microsoft’un NeXT’e uygulamalar geliştirmek adına, başka projelere ayırdığı kaynakları kısmasının saçma olacağına karar verdi ve

bunu daha sonraki her ziyaretinde tekrarladı. Daha da kötüsü, bunu başkalarına da söyleyince insanlar NeXT için uygulama geliştirmekten kaçınmaya başladılar. “NeXT için uygulama geliştirmek mi? Üstüne işerim daha iyi,” dedi Gates *InfoWorld*’e.

Gittikleri bir konferansta koridorda karşılaştıklarında Jobs, Gates’i NeXT için yazılım üretmeyi reddettiği için azarlamaya girişti. “Pazar payı edinirsen o zaman düşünürüm,” diye karşılık verdi Gates. Jobs sinirlendi. “Milletin karşısında bağıra çağıra tartıştılar,” diyor orada olan Xerox PARC mühendisi Adele Goldberg. Jobs NeXT’in bilgisayar dünyasının yeni dalgası olduğunu söylüyordu ısrarla. Gates ise Jobs hararetlendikçe ifadesizleşiyordu, genellikle yaptığı gibi. Sonunda kafa sallayıp uzaklaştı.

Kişisel rekabetlerinin –ve arada sırada birbirlerini gönülsüzce takdir etmelerinin– altında temel felsefi farklılıkları yatıyordu. Jobs donanımla yazılımın uçtan uca entegre edilmesi gerektiğine inanıyordu, dolayısıyla başka makinelerle uyumlu olmayan bir makine yaratmıştı. Gates ise farklı farklı şirketlerin birbiriyle uyumlu makineler ürettikleri bir dünyaya inanıyordu ve bundan kâr etmişti; bu şirketlerin donanımları standart bir işletim sistemini (Microsoft’un Windows’unu) kullanıyordu ve hepsi de aynı yazılım uygulamalarını (örneğin Microsoft’un Word ve Excel’ini) çalıştırabiliyordu. “Steve’in ürününün uyumsuzluk denen tuhaf bir özelliği var,” dedi Gates *Washington Post*’a. “Varolan hiçbir yazılımı çalıştırmıyor. Ama çok hoş bir bilgisayar. Uyumsuz bir bilgisayar tasarlamak istesem Steve kadar başarılı olamazdım sanırım.”

1989’da Cambridge’te düzenlenen bir forumda Jobs’la Gates peş peşe konuşarak farklı dünya görüşlerini anlattılar. Jobs bilgisayar endüstrisinde birkaç yılda bir yeni dalgaların görüldüğünden bahsetti. Macintosh grafik arayüzle çığır açıcı bir yeni yaklaşım başlatmıştı. Şimdiyse NeXT aynı şeyi optik disk kullanan, güçlü bir yeni makineye yönelik nesne tabanlı programlamayla yapıyordu. “Microsoft hariç” bütün belli başlı yazılım satıcılarının bu yeni dalganın parçası olmaları gerektiğini fark ettiklerini söyledi. Gates ise konuşmasında, tıpkı Apple’ın Microsoft Windows standardıyla rekabet edememesi gibi, Jobs’ın uçtan uca yazılım ve donanım kontrolünün de başarısızlığa mahkûm olduğuna inandığını birkaç kez yineledi. “Donanım pazarıyla yazılım pazarı birbirinden ayrıdır,” dedi.

Jobs'ın yaklaşımının muhteşem tasarımlar üretebilmesi konusundaki fikri sorulduğunda Gates hâlâ sahnede duran NeXT prototipini gösterdi ve "Siyah istiyorsanız bir kutu boya verebilirim," diye alay etti.

IBM

Jobs Gates'e karşı dahice bir jujitsu hamlesi buldu; bilgisayar endüstrisindeki güç dengesini sonsuza dek değiştirebilecek bir hamleydi bu. Jobs'ın doğasına aykırı iki şey yapması gerekiyordu: yazılımının lisansını başka bir donanım üreticisine vermesi ve IBM'le birlikte çalışması. Pragmatik bir yönü az da olsa vardı, dolayısıyla gönülsüzlüğünü yenebildi. Ama bu iş içine sinmedi hiç, dolayısıyla ittifakın ömrü kısa oldu.

İttifak gerçekten muhteşem bir partide, *Washington Post*'un sahibi Katharine Graham'ın Haziran 1987'de düzenlenen 70. doğumgünü partisinde başladı. Partiye Başkan Ronald Reagan da dahil olmak üzere altı yüz kişi katıldı. Jobs uçakla California'dan, IBM Başkanı John Akers ise New York'tan geldi. İlk kez karşılaşıyorlardı. Jobs bunu fırsat bilip Microsoft'u kötüledi ve IBM'i Windows işletim sistemini kullanmaktan vazgeçirmeye çalıştı. "Kendimi tutamayıp ona IBM'in tüm yazılım stratejisinde Microsoft'a bel bağlamakla büyük bir riske girdiğini, çünkü Microsoft'un yazılımının çok iyi olmadığını düşündüğümü söyledim," diye anımsıyordu Jobs.

Akers'ın "Bize yardım etmeye ne dersin?" diye karşılık vermesi Jobs'ı çok sevindirdi. Jobs birkaç hafta sonra yazılım mühendisi Bud Tribble'la birlikte IBM'in New York'taki Armonk'ta bulunan merkezine gitti. NeXT'in demosunu gösterdiler ve IBM mühendisleri etkilendi. Makinenin nesne tabanlı işletim sistemi NeXTSTEP özellikle önemliydi. "NeXTSTEP yazılım geliştirme sürecini yavaşlatan birçok ufak tefek programlama angaryasını ortadan kaldırıyordu," dedi IBM'in iş istasyonu bölümünün genel müdürü Andrew Heller; Jobs'tan öyle etkilenmişti ki oğlunun adını Steve koydu.

Jobs ufak tefek ayrıntılar konusunda ısrarcı davrandığından pazarlık süreci 1988'e sarktı. Jobs renkler ya da tasarım konusundaki anlaşmazlıklar yüzünden toplantıları yarıda terk ediyordu ve Tribble ya da Dan'l Lewin tarafından sakinleştiriliyordu. IBM'den mi yoksa Microsoft'tan mı daha çok

korktuğuna karar veremez gibiydi. Nisan'da Perot Dallas'taki şirket merkezinde iki tarafı görüştürüp uzlaştırmaya karar verdi ve bir anlaşma yapıldı. IBM NeXTSTEP yazılımının şimdiki versiyonunun lisansını alacaktı ve beğenirse bazı iş istasyonlarında kullanacaktı. IBM Palo Alto'ya 125 sayfalık bir sözleşme gönderdi. Jobs sözleşmeyi okumadan attı. "Anlamıyorsunuz," dedi odadan çıkarken. Sadece birkaç sayfadan oluşan daha basit bir sözleşme istiyordu ve istediğini bir hafta içinde elde etti.

Jobs bu anlaşmanın NeXT bilgisayarın Ekim'de yapılması planlanan büyük tanıtımına kadar Bill Gates'ten gizli tutulmasını istiyordu. Ama IBM açıksözlü olmakta diretti. Gates küplere bindi. Bu anlaşmanın IBM'in Microsoft işletim sistemlerine bağımlılığını ortadan kaldırabileceğini fark etmişti. "NeXTSTEP hiçbir şeyle uyumlu değil," dedi IBM yöneticilerine öfkeyle.

Jobs Gates'in en büyük kâbusunu gerçekleştirmiş gibi göründü başta. Microsoft'un işletim sistemlerine mahkûm olan başka bilgisayar üreticileri, örneğin Compaq ve Dell Jobs'tan NeXT'i klonlama hakkını ve NeXTSTEP'in lisansını istediler. Hatta NeXT donanım piyasasından çekilirse çok daha büyük paralar vermeyi teklif ettiler.

Bu kadarı Jobs için fazlaydı, en azından şimdilik. Klon görüşmelerini kesti. IBM'e de daha soğuk davranmaya başladı. IBM aynı şekilde karşılık verdi. Anlaşmayı yapan kişi IBM'den ayrılınca Jobs onun yerine geçen Jim Cannavino'yla tanışmak için Armonk'a gitti. Odayı boşaltıp baş başa konuştular. Jobs aralarındaki ilişkiyi sürdürmek ve IBM'e NeXTSTEP'in yeni versiyonlarının lisansını vermek için daha fazla para istedi. Cannavino söz vermedi ve Jobs'ın telefonlarına çıkmayı kesti. Anlaşma feshedildi. NeXT bir miktar lisans ücreti kazandı, ama dünyayı değiştirme fırsatını elde edemedi.

Ürün Tanıtımı, Ekim 1988

Jobs ürün tanıtımlarını teatral gösterilere dönüştürme sanatında ustalaşmıştı ve NeXT bilgisayarın dünya prömiyerinde –12 Ocak 1988'de San Francisco'daki Symphony Hall'de gerçekleştirilecekti– kendini aşmak istiyordu. Şüphecileri hayran bırakması gerekiyordu. Prömiyer yaklaştıkça neredeyse her gün San Francisco'ya gidip, NeXT'in grafik tasarımcısı

Susan Kare'in (Macintosh'un orijinal fontlarıyla ikonlarını hazırlamıştı) Victoria tarzı evinde kaldı. Kare slaytların hazırlanmasına yardım etti; Jobs ifade tarzından arka planın yeşilinin tonuna kadar her şeye kafa yoruyordu. "Şu yeşil hoşuma gidiyor," dedi gururla, bazı çalışanlara bir deneme gösterimi yaparlarken. "O yeşil harika, o yeşil harika," diye mırıldandılar hep birlikte. Jobs slaytların her birinin üstünde öyle çok uğraştı ki, sanki T. S. Eliot'tı da Ezra Pound'un önerileri doğrultusunda *Çorak Diyar*'ı yazıyordu.

Hiçbir ayrıntıyı göz ardı etmiyordu. Jobs davetliler listesini, hatta öğle yemeği menüsünü (maden suyu, kruvasan, krem peynir, fasulye filizi) bizzat gözden geçirdi. Bir video projeksiyon şirketini kiraladı ve işitsel-görsel yardım karşılığında 60.000 dolar ödedi. Şovun sahnelenmesi için de postmodernist tiyatro prodüktörü Georges Coates'i kiraladı. Coates'le Jobs'ın sade ve son derece basit bir sahne dekorunda hemfikir olmaları şaşırtıcı değildi. Siyah, kusursuz küpün sergilenmesi oldukça minimalist bir dekorda gerçekleşecekti, arka plan siyah olacaktı, masa örtüsü siyah olacaktı, bilgisayarın üstü siyah örtüyle örtülecekti ve masaya sade bir çiçekli vazo konacaktı. Donanım ve işletim sistemi henüz hazır olmadığından Jobs'a simülasyon önerildi. Ama Jobs bunu reddetti. Simülasyonun aşağıda ağ olmadan ip üstünde yürümek gibi olacağını bildiğinden ürünü canlı tanıtmaya karar verdi.

Gösterime 3.000'den fazla kişi geldi ve perdenin açılmasına iki saat kala Symphony Hall'un önünde kuyruk oluşturdular. Hayal kırıklığına uğramadılar, en azından gösteri konusunda. Jobs sahnede üç saat kaldı ve *New York Times*'tan Andrew Pollack'ın deyişiyle, "ürün tanıtımlarının Andrew Lloyd Webber'i, sahne hâkimiyeti ve özel efektler ustası" olduğunu yine kanıtladı. *Chicago Tribune*'den Wes Smith "Kilise toplantıları için 2. Vatikan neyse, bu tanıtım gösterisi de ürün tanıtımları için odur," dedi.

Jobs'ın söze "Geri dönmek harika," diye başlamasıyla birlikte alkışlar koptu. Önce kişisel bilgisayar mimarisinin tarihini anlattı ve şimdi "on yılda sadece bir ya da iki kez gerçekleşen bir olaya – bilgisayar dünyasını değiştirecek yeni bir mimariye" tanık olacakları vaadinde bulundu. NeXT yazılımının ve donanımının ülkenin dört bir yanındaki üniversitelere üç yıl

boyunca danışıldıktan sonra tasarlandığını söyledi. “Yüksek öğretim kurumlarının kişisel anaçatılar istediklerini fark ettik.”

Ürününü her zamanki gibi göklere çıkardı. Ürünün “inanılmaz” olduğunu, “hayal edebileceğimiz en iyi şey” olduğunu söyledi. Görünmeyen kısımlarının bile güzelliğini övdü. Devre kartını parmak uçlarının üstünde tutarak hevesle konuştu: “Umarım yakında buna bakma fırsatı bulursunuz. Hayatımda gördüğüm en güzel devre kartı.” Jobs daha sonra bilgisayarın konuşma kayıtlarını çalabildiğini –King’in “Bir Hayalim Var” konuşmasını ve Kennedy’nin “Sorma” konuşmasını çaldı– ve sesli e-posta gönderebildiğini gösterdi. Bilgisayarın mikrofonuna eğilip kendi konuşmasını kaydetti. “Merhaba, ben Steve, bu oldukça tarihi günde mesaj gönderiyorum.” Sonra seyircilerden mesaja “alkış” eklemelerini isteyince alkışladılar.

Jobs’ın yönetim felsefelerinden biri, arada sırada yeni bir fikri ya da teknolojiyi deneyerek “şirketi riske atmak” gerektiğiydi. NeXT’in tanıtım gösterisinde verdiği bir örneğin pek akıllıca bir kumar olmadığı sonradan anlaşılacaktı: NeXT’in yüksek kapasiteli (ama yavaş) bir optik okunur/yazılır diski vardı ve yedek niyetine kullanılacak disket sürücüsü yoktu. “İki yıl önce bir karar verdik,” dedi. “Yeni bir teknoloji gördük ve şirketimizi riske atmaya karar verdik.”

Sonra ileride daha başarılı olacak bir özelliğe geçti. “İlk gerçek dijital kitapları ürettik,” diyerek, bilgisayara yüklenmiş Shakespeare Oxford Edisyonu’ndan ve diğer kitaplardan bahsetti. “Basılı kitap teknolojisinde Gutenberg’ten beri gelişme olmamıştı.”

Bazen kendisinin eğlenceli bir şekilde farkında olabiliyordu; elektronik kitap sunumunu yaparken kendisiyle dalga geçti. “Bana bazen ‘mercurial’ derler,” dedi ve duraksadı. Seyirciler, özellikle de ön sıralarda oturan NeXT çalışanları ve eski Macintosh ekibi çalışanları güldüler. Sonra bu İngilizce sözcüğü bilgisayarın sözlüğünde buldu ve ilk tanımı okudu. “Merkür gezegeninden veya onunla bağlantılı ya da bu gezegenin döneminde doğmuş olan.” Sayfayı aşağı kaydırıp devam etti: “Üçüncüsünü kast ediyorlar galiba: ‘Öngörülemez ruh hali değişimlerine meyilli olan.’” Yine gülüşmeler oldu. “Ama tezarusa inersek zıt anlamlısının ‘saturnine’

olduğunu görüyoruz. Bu nedir peki? Üstüne sadece çift tıklayarak sözlük anlamına bakabiliyoruz ve işte şu: 'Ruh halleri soğuk ve tutarlı olan. Eyleme geçmekte veya değişmekte yavaş olan. Karamsar veya huysuz mizaçlı." Kahkahaları beklerken hafifçe gülümsedi. "Eh," dedi sonunda, "'mercurial' çok da kötü değilmiş." Alkışlardan sonra alıntılar kitabını kullanarak, gerçekliği çarpıtma sahasıyla ilgili, daha ince bir noktaya değindi. Seçtiği alıntı Lewis Carroll'un *Aynanın İçinden* kitabındandı. Alice'in ne kadar uğraşırsa uğraşsın imkânsız şeylere inanamamasından yakınması üzerine Beyaz Kraliçe "Benimse kahvaltıdan önce altı tane imkânsız şeye inandığım bile olmuştur," diye karşılık verir. Özellikle ön sıralardan kahkahalar yükseldi.

Bu keyifli konuşma kötü haberin etkisinin hafiflemesine veya dikkat çekmemesine yaradı. Sıra yeni makinenin fiyatını açıklamaya gelince Jobs ürün tanıtımlarında genellikle yaptığı şeyi yaptı: Özellikleri saydı, "binlerce dolar değerinde olduklarını" söyledi ve seyircilerden ürünün aslında ne kadar pahalı olması gerektiğini düşünmelerini istedi. Sonra düşük görüneceğini umduğu bir fiyat söyledi: "Yüksek öğretim kurumlarına tanesi 6.500 dolardan satacağız." Sadık yandaşlar tek tük alkışladılar. Ama akademik danışmanlar paneli Jobs'a fiyatı 2.000 ila 3.000 dolar arasında tutması için uzun süre baskı yapmıştı ve Jobs'ın bunu kabul ettiğini sanmışlardı. Bazıları afalladı. Hele opsiyonel yazıcının ayrıca 2.000 dolara satılacağını ve optik diskin yavaşlığının 2.500 dolarlık bir harici sabit diskin de satın alınmasını önerilir kıldığını öğrenince iyice afalladılar.

Hayal kırıklığına uğratıcı bir husus daha vardı, ki Jobs bunu konuşmasının sonunda geçiştirmeye çalıştı. "Gelecek yılın başında yazılım geliştiriciler ve agresif son kullanıcılar için 0.9 sürümünü piyasaya süreceğiz." Kaygıyla gülenler oldu. Jobs'ın söylediği şuydu ki, makinenin ve yazılımın asıl sürümü –1.0 sürümü– 1989'un başında piyasaya sürülmeyecekti. Aslında Jobs kesin tarih vermedi. 1989'ın ikinci çeyreğinde piyasaya sürüleceğini söyledi sadece. 1985'in sonundaki ilk NeXT tatilinde, Joanna Hoffman'ın itirazına karşın, makinenin 1987'nin başında tamamlanacağını söylemişti. Şimdiyse iki yıldan fazla gecikeceği anlaşılmıştı.

Gösteri neşeli bir şekilde son buldu. Jobs'ın sahneye getirdiği, San Francisco senfoni orkestrasından bir kemancı sahnedeki NeXT bilgisayarla düet yaparak Bach'ın *La Minör Keman Konçertosu*'nu çaldı. İnsanlar hararetle alkışladılar. Kendinden geçen kalabalık, fiyat ve piyasaya sürülme tarihindeki gecikme meselelerini unuttu. Sonradan bir muhabir makinenin neden bu kadar gecikeceğini sorunca Jobs "Gecikmeyecek ki. Zamanın beş yıl ilerisinde nasılsa," yanıtını verdi.

Jobs ileride standart uygulaması haline gelecek şekilde, seçtiği yayın organlarına haberi kapak yapmaları karşılığında "özel" röportajlar vermeyi teklif etti. "Özel" röportaj verme işini bu sefer abarttıysa da, çok zararını görmedi. *Business Week*'ten Katie Hafner'ın kendisiyle öğle yemeğinden önce özel röportaj yapma isteğini kabul etti. *Newsweek*'le ve ardından *Fortune*'la da benzer anlaşmalar yaptı. Ama hesap etmediği şey, *Fortune*'un baş editörlerinden biri olan Susan Fraker'ın *Newsweek* editörü Maynard Parker'la evli olduğuydu. *Fortune*'un haber toplantısında, Jobs'la yapacakları özel röportajdan heyecanla bahsederlerken, Fraker çekinerek ayağa kalktı ve *Newsweek*'e de bir özel röportaj teklif edildiğini ve bu röportajın *Fortune*'unkinden birkaç gün önce yayınlanacağını söyledi. Dolayısıyla Jobs o hafta sadece iki derginin kapağında yer aldı. *Newsweek* kapakta "Bay Çip" manşetini kullandı; fotoğrafta Jobs güzel bir NeXT'in üstüne yaslanmıştı ve dergi bu bilgisayarın "yıllardır üretilen en heyecan verici makine" olduğunu öne sürüyordu. *Business Week*'teyse Jobs koyu bir takım elbise giymişti, melek gibi görünüyordu ve parmak uçlarını vaiz ya da profesör gibi birbirine bastırmıştı. Ama Hafner haberi yaparken manipülasyona maruz kaldığından açıkça bahsediyordu. "NeXT şirketi, hangi çalışanlarıyla ve tedarikçileriyle röportaj yapacağımı dayattı ve röportajlarıma sansür uyguladı," diye yazdı. "Bu strateji işe yaradı, ama bir bedeli oldu: Böyle çıkarcı ve ısrarlı manevralar, Steve Jobs'ın Apple'da kendisine çok zarar veren yönünü sergiledi. Jobs'ın en dikkat çekici özelliği, olayları kontrol etme ihtiyacı."

Coşku dinince NeXT bilgisayara gösterilen ilgi azaldı, özellikle de bilgisayar henüz satışa sunulmadığı için. Rakip Sun şirketinde çalışan parlak ve alaycı baş bilim insanı Bill Joy, NeXT'in "ilk Yuppi iş istasyonu" olduğunu söyledi, ki pek de övgü sayılmazdı bu. Bill Gates küçümseyici

konuşmayı sürdürdü tahmin edilebileceği gibi. “Açıkçası hayal kırıklığına uğradım,” dedi *Wall Street Journal*’a. “1981’de Steve bize Macintosh’u gösterince gerçekten heyecanlanmıştık, çünkü başka bir bilgisayarla yan yana konunca eşi benzeri görülmemiş bir şey olduğu anlaşılıyordu.” NeXT makinesiyse öyle değildi. “Özelliklerinin çoğu gerçekten önemsiz.” Gates, Microsoft’un NeXT’e yazılım yazmamayı sürdüreceğini söyledi. Tanıtım gösterisinden hemen sonra Gates personeline gösteriyi tiye alan bir e-posta yazdı: “Tüm gerçeklik tamamen askıya alınmıştır,” diye başlıyordu e-posta. Gates şimdi hatırlayınca gülüyor ve “Hayatımda yazdığım en iyi e-postaydı belki de,” diyor.

NeXT bilgisayar nihayet 1989’un ortasında satışa sunulduğunda, fabrika ayda 10.000 adet üretmeye hazırdı. Oysa ayda 400 tane satıldı. Özenle boyanmış o güzel fabrika robotları genellikle boş boş duruyorlardı ve NeXT para kaybetmeyi sürdürüyordu.

19. Bölüm

Pixar

Teknoloji Sanatla Buluşuyor



Ed Catmull, Steve Jobs ve John Lasseter, 1999

Lucasfilm'in Bilgisayar Bölümü

Jobs 1985'in başında, Apple'daki konumu sallantıya girince, eskiden Xerox PARC'ta çalışan ve sonra Apple asosiye üyesi olan Alan Kay'le yürüyüşe çıkmıştı. Kay Jobs'ın yaratıcılıkla teknolojinin kesişimiyle ilgilendiğini bildiğinden bir arkadaşını, George Lucas'ın film stüdyosunun bilgisayar bölümünü yöneten Ed Catmull'ı görmeye gitmelerini önerdi. Limuzin kiralayıp Marin County'e, Lucas'ın Skywalker Çiftliği'ne, Catmull ile küçük bilgisayar ekibinin çalıştığı yere gittiler. "Çok etkilenmiştim ve geri dönünce Sculley'yi orayı Apple'a alması için ikna etmeye çalıştım," diye anımsıyordu Jobs. "Ama Apple yöneticileri ilgilenmediler, hem zaten beni kovmakla meşguldüler."

Lucasfilm Bilgisayar Bölümü iki ana kısımdan oluşuyordu: Canlı film çekimlerini dijitalleştirip etkileyici özel efektlerle donatabilecek bir bilgisayar geliştiriyordu ve ayrıca kısa animasyon filmler üreten bir bilgisayar animatörleri grubu vardı (*André ile Wally B.'nin Maceraları* adlı

filmleri, 1984'teki bir ticaret sergisinde gösterilince yönetmeni John Lasseter'ı meşhur etmişti.) İlk *Yıldız Savaşları* üçlemesini tamamlamış olan Lucas çekişmeli bir boşanma evresindeydi ve bölümü satması gerekiyordu. Catmull'a bir an önce bir alıcı bulmasını söyledi.

1985 sonbaharında, birkaç potansiyel alıcının caymasından sonra, Catmull'la bölümün diğer kurucusu Alvy Ram Smith bölümü bizzat satın almak için yatırımcılar aramaya karar verdiler. Bu yüzden Jobs'ı arayıp yeni bir görüşme ayarladılar ve onun Woodside'daki evine gittiler. Jobs Sculley'nin hainliğinden ve aptallığından bir süre bahsettikten sonra, Lucasfilm bölümünü bizzat satın almayı önerdi. Catmull'la Smith buna itiraz ettiler. Aradıkları büyük bir yatırımdı, yeni bir sahip değil. Ama kısa sürede bir orta yol buldular: Jobs bölümün çoğunu satın alıp yönetim kurulu başkanı olabilir, ama idareyi Catmull'la Smith'e bırakabilirdi.

"O bölümü satın almak istedim çünkü bilgisayar grafiklerine cidden düşkündüm," diye anımsıyordu Jobs sonradan. "Lucasfilm'in bilgisayar ekibini görünce, sanatla teknolojiyi birleştirmekte (ki hep ilgilendiğim şeydir) başkalarından çok ileride olduklarını anladım." Jobs bilgisayarların birkaç yıl içinde yüz kat güçleneceklerini biliyordu ve böylece animasyon sanatında ve gerçekçi 3-D grafiklerde büyük ilerlemeler kaydedileceğine inanıyordu. "Lucas'ın ekibi öyle çok işlemci gücü gerektiren sorunlarla ilgileniyordu ki, tarihin onlardan yana olacağını fark ettim. Öyle vektörleri severim."

Jobs Lucas'a 5 milyon dolar ödemeyi ve bölümü bağımsız bir şirkete dönüştürmek için de 5 milyon dolarlık yatırım yapmayı teklif etti. Lucas'ın istediğinden çok daha azıydı bu, ama zamanlama iyiydi. Pazarlık yapmaya karar verdiler. Lucasfilm'in CFO'su Jobs'ı küstah ve huysuz buldu, dolayısıyla topluca görüşmenin vakti gelince Catmull'a "Dizginleri ele almalıyız," dedi. Plan şuydu: Jobs da dahil olmak üzere herkes bir odada toplanacaktı, ama CFO birkaç dakika geç gelecekti, toplantının başkanının kendisi olduğunu göstermek için. "Ama tuhaf bir şey oldu," diye anımsıyor Catmull. "Steve CFO'yu beklemeden toplantıyı zamanında başlattı ve CFO geldiğinde Steve dizginleri ele almıştı bile."

Jobs, George Lucas'la tek bir kez görüştü; Lucas onu bölümdeki insanların bilgisayar üretmekten çok animasyon film yapmakla ilgilendikleri konusunda uyardı. "Bu adamların gözü animasyondan başka bir şey görmez," dedi Lucas ona. Lucas sonradan şöyle anımsayacaktı: "Ed ile John'ın temel hedefinin bu olduğu konusunda Steve'i uyardım. Bence şirketi satın almasının sebebi kendisinin de hedefinin bu olmasıydı."

Nihai anlaşmaya Ocak 1986'da varıldı. Jobs 10 milyon dolarlık yatırımı karşılığında şirketin %70'ine sahip olacaktı; hisselerin geri kalanıysa Ed Catmull'a, Alvy Ray Smith'e ve resepsiyon görevlisi de dahil olmak üzere diğer 38 kurucu personele dağıtılacaktı. Bölümün en önemli donanımı Pixar Image Computer'dı ve şirket ismini bu bilgisayardan aldı. Son mesele imzaların nerede atılacağıydı: Jobs bu işin NeXT'teki ofisinde yapılmasını istiyordu, Lucasfilm çalışanlarıysa Skywalker Çiftliği'nde yapılmasını istiyorlardı. Sonunda uzlaşıp, San Francisco'daki bir hukuk firmasında buluştular.

Jobs, Catmull'la Smith'in Pixar'ı istedikleri gibi yönetmelerine bir süre pek karışmadan izin verdi. Aşağı yukarı ayda bir kez, genellikle NeXT merkezinde yönetim kurulu toplantısı yapıyorlardı ve Jobs temelde finans ve stratejide odaklanıyordu. Yine de kişiliği ve yönetme içgüdüsü sebebiyle kısa sürede daha etkin, Catmull'la Smith'in umduklarından kesinlikle daha etkin bir rol oynamaya başladı. Pixar'ın donanımıyla yazılımını değiştirmek konusunda bazı fikirler önerdi –bazıları makul, bazılarıysa çılgıncaydı–. Arada sırada uğradığı Pixar ofislerinde ilham kaynağı oldu. "Bir Güneyli Baptist olarak yetiştim; hipnotize edici ama ahlâksız vaizler uyanış toplantıları düzenliyorlardı," diyor Alvy Ray Smith. "Steve'de de aynı şey var: Dilin gücü ve insanları yakalamakta kullandığı sözcükler ağı. Bunun farkında olduğumuzdan, yönetim kurulu toplantılarında birisi Steve'in çarpıtma sahasına kapıldığında ve gerçekliğe geri döndürülmesi gerektiğinde sinyal vermeyi –burun kaşımayı veya kulak çekmeyi– kararlaştırdık."

Jobs donanımla yazılımı entegre etmenin değerini hep takdir etmişti ve Pixar'ın Image Computer'ıyla ve render yazılımıyla yaptığı buydu. Hatta Pixar üçüncü bir öğeyi de katmıştı: Animasyon filmler ve grafikler gibi hoş içerikler de üretiyordu. Bu üç öğe de Jobs'ın sanatçı yaratıcılığı ve teknoloji

düşkünlüğünden olumlu etkilendi. “Silikon Vadisi insanları yaratıcı Hollywood tiplerine saygı duymazlar, Hollywood insanları da teknoloji insanlarının kiralanacak ve asla görüşmek zorunda kalınmayacak kişiler olduklarını düşünürler,” dedi Jobs sonradan. “Pixar iki kültüre de saygı duyulan tek yerdi.”

Başlangıçta gelirin donanımdan sağlanması gerekiyordu. Pixar Image Computer 125.000 dolara satılıyordu. Başlıca müşteriler animatörler ve grafik tasarımcılardı, ama makine kısa süre sonra tıp endüstrisinde (bilgisayarlı tomografi verileri üç boyutlu grafikler şeklinde renderlenebiliyordu) ve istihbarat alanlarında (keşif uçuşlarından ve uydulardan gelen verilerin renderlenmesinde) da kullanılmaya başlandı. Ulusal Güvenlik Ajansı’na yapılan satışlar sebebiyle Jobs güvenlik izni almak zorunda kaldı; onu incelemekle görevlendirilen FBI ajanı eğlenmiş olsa gerek. Bir Pixar yöneticisinin söylediğine göre soruşturmacı bir keresinde Jobs’a uyuşturucu kullanımıyla ilgili sorular sormaya başladı ve Jobs hiç çekinmeden, dürüstçe yanıt verdi. “Onu son kullanışımda...” diyordu bazen veya o uyuşturucuyu hiç kullanmadığını söylüyordu.

Jobs Pixar’ı bilgisayarın 30.000 dolar civarına satılacak düşük maliyetli bir versiyonunu üretmeye yöneltti. Tasarımı Hartmut Esslinger’in yapmasında diretti, Catmull’la Smith’in onun çok pahalı olduğunu söylemelerine karşın. Yeni bilgisayar sonunda orijinal Pixar Image Computer’a benzedi, yani ortasında yuvarlak bir çukur bulunan bir küptü, ama Esslinger’in alametifarikası olan yivlere sahipti.

Jobs Pixar’ın bilgisayarlarını tüketici pazarına satmak istediğinden, büyük şehirlerde Pixar satış ofisleri açtı –tasarımlarını bizzat onaylayarak–; teorisi yaratıcı insanların makineyi kullanmanın çeşitli yollarını kısa sürede keşfedecekleriydi. “Bence insanlar yaratıcı hayvanlar ve araç gereçleri mucitlerinin hayal bile etmediği şekillerde kullanmanın yeni, zekice yollarını bulacaklar hep,” dedi sonradan. “Pixar bilgisayara da bunun olacağını düşünüyordum, tıpkı Mac’e olduğu gibi.” Ama sıradan müşteriler o makineleri pek benimsemediler. Pixar bilgisayarlar fazla pahalıydı ve onlara uygun yazılım uygulamalarının sayısı azdı.

Pixar’ın 3-D grafikler ve görüntüler üreten Reyes (Renders Everything You Ever Saw[22]) adlı bir render programı vardı. Jobs yönetim kurulu başkanı olunca şirket yeni bir dil ve arayüz yarattı –RenderMan adında–; bunun 3-D grafik renderlemede standarda dönüşeceğini umuyorlardı, tıpkı Adobe’un PostScript’inin lazer yazıcılarda standart olduğu gibi.

Jobs tıpkı donanım gibi, ürettikleri bu yazılımı da tüketici pazarına sokmaları –dar bir alanla yetinmemeleri– gerektiğini düşünüyordu. Sadece şirket ya da yüksek teknolojili uzmanlık pazarlarını hedeflemekle tatmin olmuyordu asla. “RenderMan’i herkesin kullanabilmesinin hayalini kuruyordu. Toplantılarda, sıradan insanların onu kullanarak muhteşem 3-D grafikler ve fotogerçekçi görüntüler yaratabilmesinin yollarından bahsedip duruyordu hep.” Pixar ekibi onu vazgeçirmek için, RenderMan’in kullanımının örneğin Excel ya da Adobe Illustrator kadar kolay olmadığını söylüyordu. O zaman Jobs bir beyaztahtaya gidip onlara RenderMan’i daha basit ve kullanıcı dostu kılmanın yollarını gösteriyordu. “Kafa sallıyorduk, heyecanlanıyorduk ve ‘Evet, evet, bu muhteşem olacak!’ diyorduk,” diye anımsıyordu Kerwin. “Steve gidince de bir an durup düşünüyorduk ve ‘Ne diyor bu ya!’ oluyorduk. Öyle tuhaf bir karizması vardı ki, onunla konuştuktan sonra koşullanmanın etkisinden kurtarılmak gerekiyordu neredeyse.” Sıradan tüketicilerin fotogerçekçi görüntüleri render etmelerini sağlayacak pahalı yazılımları arzulamadıkları anlaşıldı sonunda. RenderMan pek satmadı.

Ancak animatörlerin çizimlerinin renderlenip film hücreleri için renkli görüntülere dönüştürülmesinin otomatikleştirilmesini isteyen bir şirket vardı. Rod Disney’in amcası Walt’un kurduğu şirketin yönetim kurulunda devrim yapmasından sonra yeni CEO Michael Eisner ona nasıl bir rol istediğini sordu. Disney şirketin saygın ama kötü durumda olan animasyon bölümünü canlandırmak istediğini söyledi. İlk girişimlerinden biri süreci bilgisayarlaştırmanın yollarını aramaktı ve Pixar’la anlaşma yaptı. Pixar CAPS (Computer Animation Production System[23]) adlı modifiye donanım ve yazılım paketini yarattı. CAPS ilk kez 1988’de, *Küçük Denizkızı*’nın son sahnesinde kullanıldı; bu sahnede Kral Triton, Ariel’e el sallayarak veda eder. Disney, CAPS üretim sürecinin parçası haline gelince düzinelerce Pixar Image Computer satın aldı.

Animasyon

Pixar'ın dijital animasyon bölümü –kısa animasyon filmler üreten ekip– başta ön planda değildi ve ana hedefi şirketin donanımının ve yazılımının tanıtımını yapmaktı. Bölümün yöneticisi John Lasseter'ın sevimli yüzünün ve tavırlarının ardında, Jobs'ınkiyle boy ölçüşen bir sanatçı mükemmeliyetçiliği yatıyordu. Hollywood'da doğan Lasseter çocukken Cumartesi sabahları gösterilen çizgi filmlere bayılırdı. Dokuzuncu sınıftayken, Disney Stüdyoları'nın tarihini anlatan *Animasyon Sanatı* kitabının özetini ödev olarak yazmış ve o sırada hayatını nasıl geçirmek istediğini keşfetmişti.

Lasseter liseyi bitirince, Walt Disney'in kurduğu California Sanat Enstitüsü'nün animasyon bölümüne girdi. Yazları ve boş zamanlarında Disney arşivlerini inceliyor ve Disneyland'deki Orman Gezisi'nde rehberlik yapıyordu. Rehberlik deneyimi ona öykü anlatmada zamanlamanın ve akıcılığın önemini öğretti; animasyon filmleri kare kare yaratmada önemli olan, ama ustalaşması güç bir kavramdı bu. İlk senesinde çektiği kısa film *Leydi ile Lamba*'yla Öğrenci Akademi Ödülü'nü kazandı; bu film *Leydi ile Serseri* gibi Disney filmlerine katkısının yanı sıra, lamba gibi cansız nesnelere insan karakterleri yüklemedeki büyük yeteneğinin göstergesiydi. Mezun olduktan sonra alın yazısı olan işe, Disney Stüdyoları'nda animatörlüğe başladı.

Ama işler istediği gibi gitmedi. "Ben ve başka bazı gençler animasyon sanatına *Yıldız Savaşları* kalitesini getirmek istiyorduk, ama engelleniyorduk," diye anımsıyor Lasseter. "Hayal kırıklığına uğradım, sonra da kapışan iki patronun arasında kalınca animasyon şefi beni kovdu." Bu sayede Ed Catmull'la Alvy Ray Smith onu işe alıp *Yıldız Savaşları* kalitesinin belirlendiği yerde, Lucasfilm'de çalıştırmaya başlayabildiler. Bilgisayar bölümünün şimdiden fazla masraflı olduğunu düşünen George Lucas'ın bir animatörü tam gün çalıştırmak isteyip istemeyeceği belli değildi. Dolayısıyla Lasseter'a "Arayüz Tasarımcısı" ünvanı verildi.

Jobs sahneye girince, o ve Lasseter grafik tasarımın ortak tutkuları olduğunu keşfettiler. "Pixar'daki tek sanatçı bendim, bu yüzden Steve'in tasarım anlayışını sevdim," diyor Lasseter. Lasseter çiçekli Hawaii

gömlekler giyen, ofisini klasik oyuncaklarla dolduran ve çizburgere bayılan sosyal, esprili ve canayakın bir adamdı. Jobs ise sade ve derli toplu ortamları yeğleyen huysuz, sıska biriydi. Ama aslında birbirlerine uyuyorlardı. Lasseter'ın sanatçı kategorisinde olması, insanları kahramanlar ve andavallar şeklinde ikiye ayıran Jobs'ın gözüne girmesini sağlıyordu. Jobs ona saygılı davranıyordu ve yeteneğine gerçekten hayrandı. Lasseter ise Jobs'ı sanatı takdir eden ve teknolojiyle ve ticaretle nasıl kaynaştırılabileceğini bilen bir patron olarak görüyordu haklı olarak.

Jobs'la Catmull yazılımlarını ve donanımlarını tanıtabilmek için, Lasseter'ın 1986'da SIIGRAPH'a, iki sene önce *André ile Wally B.'nin Maceraları*'nın hit olduğu yıllık bilgisayar grafikleri konferansına bir başka kısa animasyon filmle katılmasının iyi olacağına karar verdiler. O sıralar masasındaki Luxo lambayı grafik renderlemede model olarak kullanan Lasseter, Luxo'yu canlı bir karaktere dönüştürmeye karar verdi. Bir arkadaşının küçük çocuğundan ilham alarak Küçük Luxo'yu ekledi ve birkaç test karesini gösterdiği bir başka animatör ona bir öykü anlatmasını tavsiye etti. Lasseter altı üstü kısa film hazırladığını söyledi, ama animatör ona birkaç saniyede bile öykü anlatılabileceğini hatırlattı. Lasseter bu dersi yürekten benimsedi. *Küçük Luxo* iki dakikadan biraz uzun bir film oldu ve bir lambayla çocuğunun bir topu ileri geri itip durmalarını ve top patlayınca çocuğun üzülmesini anlatıyordu.

Jobs öyle heyecanlıydı ki NeXT'teki işini gücünü bırakıp Lasseter'la birlikte Dallas'a, o Ağustos'ta düzenlenen SIGGRAPH'a gitti. “Hava öyle sıcak ve boğucuydu ki, dışarı çıkınca tenis raketi gibi çarptı,” diye anımsıyor Lasseter. Fuarda 10.000 kişinin olması Jobs'ı sevindirdi. Sanatsal yaratıcılık onu şevklendirirdi, özellikle de teknolojiyle bağlantılıysa.

Filmlerin gösterildiği oditoryumun önünde uzun bir kuyruk vardı; sırasının gelmesini bekleyecek tarzda biri olmayan Jobs ikna yeteneğini kullanarak erken girmelerini sağladı. *Küçük Luxo* uzun uzun ayakta alkışlandı ve en iyi film seçildi. “Vay canına!” diye bağırdı Jobs sonunda. “Bunu cidden anlıyorum, her şeyi anlıyorum.” Sonradan şöyle açıkladı: “Mesele sadece iyi teknoloji değildi; filmimiz sanatsal olan tek filmdi. Pixar sanatla teknolojiyi birleştirmekle ilgiliydi, tıpkı Macintosh gibi.”

Küçük Luxo Oscar'a aday gösterilince Jobs törene katılmak için Los Angeles'a uçtu. Film ödül kazanmadı, ama Jobs her sene yeni kısa animasyon filmler yapmaya karar verdi, bu ticari açıdan pek mantıklı görünmese de. Pixar'ın durumu kötüleştikçe Jobs bütçe kesintisi toplantıları düzenleyecek ve kimsenin gözünün yaşına bakmayacaktı. Sonra Lasseter tasarruf ettikleri paranın yeni filminde kullanılmasını isteyince Jobs bunu kabul edecekti.

Teneke Oyuncak

Jobs'ın Pixar'daki herkesle arası o kadar iyi değildi. En büyük kavgasını Pixar'ı Catmull'la birlikte kuran Alvy Ray Smith'le etti. Kuzey Teksas'ın kırsal kesiminde yaşayan Baptist bir ailenin çocuğu olan Smith iri yarı, güleç, sağlam kişilikli – ve bazen de kibirli olan özgür ruhlu, hippi bir bilgisayar görüntü mühendisiydi. "Alvy saçtığı ışıkla, pancar yüzüyle, sıcak gülüşüyle konferanslarda bir sürü kızı etrafında pervane ediyordu," dedi Pam Kerwin. "Alvy, Steve'den ürkecek adam değildi. İkisi de enerjisi ve egosu yüksek vizyonerlerdi. Ed'in tersine Alvy uzlaşmak, bazı şeyleri sineye çekmek istemiyordu."

Smith, Jobs'ın karizması ve egosu yüzünden iktidarını suistimal ettiğini düşünüyordu. "Televanjelist gibiydi," diyor Smith. "İnsanları yönetmek istiyordu, ama ben ona köle olmak istemiyordum, bu yüzden de tartışıyorduk. Ed ise çok daha uyumluydu." Jobs bazen toplantıların başlarında, egemenliğini belli etmek için çileden çıkarıcı veya doğru olmayan şeyler söylüyordu. Smith ona itiraz etmekten büyük keyif alıyordu ve bunu önce kahkahayı basarak, sonra da alaycı bir şekilde gülümseyerek yapıyordu. Bu Jobs'ın hoşuna gitmiyordu.

Bir gün yönetim kurulu toplantısında Jobs, Smith'i ve diğer üst düzey Pixar yöneticilerini Pixar Image Computer'ın yeni versiyonunun devre kartlarını hazırlamakta geciktileri için azarladı. O sıralar NeXT de kendi bilgisayar kartlarını tamamlamakta epey gecikmişti ve Smith bunu belirtti. "Hey, bize çatacağına sen önce NeXT'in devrelerini tamamla, epey geciktin." Jobs deliye döndü veya Smith'in deyişiyle "kendini kaybetti". Smith saldırıya uğradığını veya meydan okunduğunu hissedince güneybatılı aksanıyla konuşmaya başlardı. Jobs bu aksanı taklit ederek dalga geçmeye

başladı. “Bu kabadayı taktiği karşısında gözüm döndü,” diye anımsıyor Smith. “Bir baktım karşı karşıya duruyoruz –yüzlerimizin arasında on santim kadar var– ve birbirimize bağırıyoruz.”

Jobs toplantılarda beyaztahtasını kimseye kaptırmak istemezdi, dolayısıyla iri yarı Smith onu kenara itip tahtaya yazmaya başladı. “Bunu yapamazsın!” diye bağırdı Jobs.

“Ne?” diye karşılık verdi Smith. “Yazı tahtana yazamaz mıyım? Hadi ordan.” Bunun üzerine Jobs hışımla odadan çıktı.

Smith sonunda istifa edip, bir dijital çizim ve görüntü editleme yazılımı yaratmak için bir şirket kurdu. Jobs’ın onun Pixar’dayken yazdığı bazı kodları kullanmasına izin vermemesi aralarını iyice açtı. “Alvy sonunda istediğini aldı,” diyor Catmull, “ama bir yıl boyunca epey stresli yaşadı ve akciğer iltihabına yakalandı.” Smith’in işleri sonunda yoluna girdi; Microsoft onun şirketini satın aldı ve böylece Smith kurduğu bir şirketi Jobs’a, bir başkasınıysa Gates’e satma ayrıcalığına erişmiş oldu.

Zaten huysuz olan Jobs, Pixar’ın üç girişiminin de –donanım, yazılım ve animasyonlu içerik– para kaybettirdiğinin anlaşılması üzerine iyice huysuzlaştı. “Bana planlarını söylüyorlardı ve sonra daha da fazla para yatırmak zorunda kalıyordum,” diye anımsıyordu. Homurdansa da çeki yazıyordu. Apple’dan kovulmuştu, NeXT’teki durumu sallantıdaydı ve üçüncü bir isyanı göze alamazdı.

Zararı karşılamak için birçok kişinin işten çıkarılması emretti ve kararını tipik empati eksikliği sendromuyla uyguladı. Pam Kerwin’in dediği gibi, “kovduğu insanlara cömert davranacak kadar duygusal ya da zengin değildi.” Jobs bu kişilerin derhal ve tazminatsız kovulmalarını emretti. Kerwin Jobs’ı otoparkın çevresinde yürüyüşe çıkardı ve işten çıkarılacaklara en azından iki hafta önceden haber verilmesi için yalvardı. “Tamam,” diye karşılık verdi Jobs, “şimdi haber veriyorum, ama iki hafta geriye dönük olarak.” Kerwin Moskova’da olan Catmull’ı aradı telaşla. Catmull geri dönünce az da olsa kıdem tazminatı verilmesini sağlamayı ve ortalığı biraz yatıştırmayı başardı.

Bir ara, Pixar animasyon ekibi Intel'i bazı reklamlarını hazırlamaya ikna etmeye çalışırken Jobs sabırsızlandı. Bir toplantıda, bir Intel pazarlama müdürünü azarlarken telefonu alıp CEO Andy Grove'u aradı doğrudan. Hâlâ akıl hocası rolü oynayan Grove, Jobs'a bir ders vermeye karar verdi: Intel müdürünü destekledi. "Çalışanımın arkasında durdum," diye anımsıyordu. "Steve tedarikçi muamelesi görmekten hoşlanmıyor."

Pixar ortalama tüketicilere veya en azından Jobs'ın tasarım yapma tutkusunu paylaşan ortalama tüketicilere yönelik bazı güçlü yazılım ürünleri yarattı. Jobs evde son derece gerçekçi 3-D görüntüler üretebilme imkânının, masaüstü yayıncılık furyasının parçası haline geleceğini umuyordu hâlâ. Örneğin Pixar'ın Showplace'i, kullanıcıların yarattıkları 3-D nesnelerin gölgelemesini değiştirebilmelerini ve böylece onları çeşitli açılardan, uygun gölgelerle sergileyebilmelerini sağlıyordu. Jobs bunu inanılmayacak kadar etkileyici buluyordu, ama çoğu tüketici bu özellik olmadan yaşamaya razıydı. Jobs'ın tutkularının onu yanlış yönlendirmesinin bir örneğiydi bu: Yazılımlarda öyle çok muhteşem özellik vardı ki, Jobs'ın genellikle talep ettiği sadelikten yoksundular. Pixar, daha az gelişkin ama çok daha az karmaşık ve daha ucuz yazılımlar üreten Adobe'yle boy ölçüşemiyordu.

Pixar'ın donanım ve yazılım ürünleri zarar ettirirken bile Jobs animasyon ekibini korumayı sürdürdü. Bu ekibi ona derin bir duygusal haz veren küçük bir sihirli sanatçılık adası olarak görmeye başlamıştı ve onu beslemeye, onun uğruna riske girmeye hazırdı. 1988 baharında öyle bir nakit sıkıntısı başgösterdi ki, Jobs acı verici bir yönetim kurulu toplantısı düzenleyip, aldığı geniş çaplı tasarruf önlemlerini açıkladı. Toplantı bitince Lasseter'la animasyon ekibi Jobs'tan yeni bir kısa film için fazladan para istemeye korktular. Sonunda konuyu açtılar ve Jobs sessizce, inançsız bir ifadeyle öylece oturdu. Bu projeye kendi cebinden 300.000 dolar vermesi gerekecekti. Birkaç saniye sonra, başka görsel senaryo taslağı olup olmadığını sordu. Catmull onu animasyon ofislerine indirdi ve Lasseter gösterisini başlatınca –taslak çizmleri gösterdi, seslendirmeleri dinletti, ürününe beslediği tutkuyu sergiledi– Jobs fikre ısınmaya başladı. Öykü Lasseter'ın düşkün olduğu klasik oyuncaklarla ilgiliydi. Tinny adlı bir oyuncak tek kişilik bandonun bakış açısından anlatılıyordu: Tinny hem hoşuna giden, hem de ödünü koparan bir bebekle tanışır. Kanepenin altına

kaçınca başka korkmuş oyuncaklarla karşılaşır, ama bebek kafasını vurunca Tinny onu neşelendirmek için dışarı çıkar.

Jobs parayı vereceğini söyledi. “John’ın yaptığı işe inanıyordum,” dedi sonradan. “Sanat yapıyordu. İşini önemsiyordu, ben de önemsiyordum. Bir dediğini iki etmiyordum.” Lasseter’ın sunumundan sonra Jobs sadece şöyle dedi: “Senden tek istediğim ortaya muhteşem bir eser çıkarman John.”

Teneke Oyuncak 1988’de en iyi kısa animasyon film dalında Oscar kazandı ve bu ödülü kazanan ilk bilgisayarla üretilmiş film oldu. Jobs kutlama yapmak için Lasseter’la ekibini San Francisco’daki bir vejetaryen restoranı olan Greens’e götürdü. Lasseter masanın ortasında duran Oscar ödülünü aldı ve Jobs’a doğru kadeh kaldırırcasına uzatıp “Tek istediğin muhteşem bir film yapmamızdı,” dedi.

Disney’deki yeni ekip –CEO Michael Eisner ve film bölümünden Jeffrey Katzenberg– Lasseter’ı Disney’e geri döndürmeye çalışmaya başladılar. *Teneke Oyuncak*’ı beğenmişlerdi ve canlanıp insani duygulara sahip olan oyuncaklarla ilgili yeni animasyon filmler hazırlatmak istiyorlardı. Ama Jobs’ın kendisine inanmasına minnet duyan Lasseter, Pixar’ın bilgisayar temelli yepyeni bir animasyon dünyasını yaratabileceği tek yer olduğuna karar verdi. Catmull’a “Disney’e gidip müdür olabilirim ya da burada kalıp tarih yazabilirim,” dedi. Bunun üzerine Disney, Pixar’la bir prodüksiyon anlaşması yapmanın yolunu aramaya başladı. “Lasseter’ın kısa filmleri hem öykücülük, hem de teknoloji kullanımı açısından nefes kesiciydi,” diye anımsıyordu Katzenberg. “Onu Disney’e getirmek için çok uğraştım, ama Steve’e ve Pixar’a sadıktı. Bükemediğin bileği öpeceksin. Pixar’la işbirliği yapmanın ve bize oyuncaklarla ilgili bir film hazırlamalarını sağlamanın yolunu aramaya başladık.”

Jobs artık Pixar’a neredeyse 50 milyon dolar harcamıştı –Apple hisselerinden elde ettiği meblağın neredeyse yarısıydı bu– ve NeXT yüzünden para kaybetmeyi sürdürmekteydi. Kendi çıkarını düşünüyordu; 1991’de şirkete tekrar para yatırma karşılığında bütün çalışanların hisselerini istedi. Ama aynı zamanda, sanatla teknolojinin birlikte yapabileceklerine duyduğu sevgi romantikti. Sıradan tüketicilerin Pixar yazılımıyla 3-D modelleme yapmak isteyecekleri konusunda yanıldığı

anlaşıldı, ama kısa süre sonra kapıldığı bir başka sezginin yerinde olduğu ortaya çıktı: Muhteşem sanatla dijital teknolojiyi birleştirmek animasyon film dünyasında, Walt Disney'in 1937'de Pamuk Prenses'e hayat vermesinden beri görülmemiş bir çığır açacaktı.

Jobs geçmişe bakarken, şimdiki aklı olsa animasyonda daha önce odaklanacağını ve şirketin donanım ve yazılım uygulamalarına kafayı takmayacağını söyledi. Öte yandan donanım ve yazılım işinin kârlı olmayacağını bilse Pixar'ı satın almazdı. "Hayat beni bunu yapmaya yönlendirip tongaya düşürdü bir bakıma, ama belki de iyi oldu."

20. Bölüm

Sıradan Bir Adam

Aşk Üç Harfli Bir Kelimedir Sadece



Laurene Powell'la, 1991

Joan Baez

Jobs 1982'de, Macintosh'un üstünde çalışırken, ünlü folk şarkıcı Joan Baez'le kız kardeşi Mimi Fariña aracılığıyla tanıştı; Fariña hapishanelere bilgisayar bağışı yapılması için uğraşan bir hayır kurumunun yöneticisiydi. Birkaç hafta sonra Jobs'la Baez Cupertino'da öğle yemeği yediler. "Fazla beklentim yoktu, ama o cidden zeki ve eğlenceliydi," diye anımsıyordu Jobs. Regis McKenna'nın yanında çalışmış, Polinezya ve Polonez kanı taşıyan güzel bir kadın olan Barbara Jasinski'yle ilişkisi bitmeye yaklaşmıştı. Hawaii'de tatil yapmış, Santa Cruz dağlarındaki bir evde kalmış, hatta Baez'in bir konserine birlikte gitmişlerdi. Jobs Jasinski'yle arası açıldıkça Baez'le daha ciddi bir yakınlık kurmaya başladı. O 27 yaşındaydı, Baez ise 41; ama birkaç yıl duygusal ilişki yaşadılar. "Tesadüfen tanışıp önce arkadaş, sonra da sevgili olduk ve ciddi bir ilişki yaşadık," diye anımsıyordu Jobs biraz özlemle.

Jobs'ın Reed Üniversitesi'nden arkadaşı Elizabeth Holmes, onun Baez'le çıkmasının sebeplerinden birinin –Baez'in güzel, espritüel ve yetenekli

olmasının yanı sıra–, Baez'in eskiden Bob Dylan'ın sevgilisi olması olduğuna inanıyordu. "Steve Dylan'la böyle bir bağlantı kurmaya bayıldı," dedi sonradan. Baez'le Dylan 1960'ların başlarında sevgiliydiler, sonrasında da arkadaş olarak birlikte turnelere çıkmışlardı, 1975'teki Rolling Thunder Revue turnesi de dahil olmak üzere (Jobs'ta bu konserlerin korsan kayıtları vardı.)

Baez Jobs'la tanıştığında, savaş karşıtı aktivist David Harris'le evliyken doğurduğu oğlu Gabriel 14 yaşındaydı. Baez öğle yemeğinde Jobs'a Gabe'e daktilo kullanmayı öğretmeye çalıştığını söyledi. "Daktilo mu?" diye sordu Jobs. Baez evet deyince Jobs şu karşılığı verdi: "Ama daktilolar antika oldu artık."

"Daktilolar antika olduysa ben ne oldum peki?" diye sordu Baez. Sıkıntılı bir sessizlik oldu. Baez sonradan bana şöyle dedi: "Bunu söyler söylemez yanıtın bariz olduğunu fark ettim. Sorum havada öylece asılı kaldı. Dehşete kapılmıştım."

Bir gün Jobs, Baez'le birlikte ofisine dalıp ona Macintosh'un prototipini gösterince Macintosh ekibi hayretler içinde kaldı. Gizliliğe düşkün olan Jobs'ın bilgisayarı dışarıdan birine göstermesine şaşırmışlardı, ama Joan Baez'i görmek daha da afallamalarına yol açmıştı. Jobs Gabe'e bir Apple II ve daha sonra Baez'e bir Macintosh verdi. Onları ziyarete gidip, hoşlandığı özellikleri gösterdi. "Tatlı ve sabırlıydı, ama öyle bilgiliydi ki bana öğretmekte zorlanıyordu," diye anımsıyordu Baez.

Jobs birden zengin olmuş bir multimilyonerdi, Baez ise dünya çapında ünlü olmasına karşın hoş bir şekilde sıradandı ve çok da zengin değildi. Jobs'ı nasıl yorumlayacağını bilemedi ve neredeyse otuz yıl sonra ondan bahsederken bile Jobs'ı kafa karıştırıcı buluyordu. Jobs Ralph Lauren'den ve Polo Mağazası'ndan bahsetti; Baez oraya hiç gitmediğini itiraf etti. "Orada güzel bir kırmızı elbise var, tam sana göre," diyen Jobs onu Stanford alışveriş merkezindeki mağazaya götürdü. Baez şöyle anımsıyordu: "Kendime dedim ki, tamam, harika, dünyanın en zengin adamlarından biriyleyim ve bana güzel bir elbise almak istiyor." Teklifi kabul etti. "Parasını sen ödemelisin," dedi Jobs. Baez biraz şaşırdı ve ona bu elbiseye o kadar para veremeyeceğini söyledi. Jobs bir şey demedi ve

mağazadan çıktılar. Baez “Birisi bütün akşam boyunca öyle konuşsa, sana o elbiseyi alacağını düşünmez misin?” diye sordu bana; şaşkınlığı gerçek gibiydi. “Kırmızı elbise hadisesinin gizemini çözmek artık senin sorumluluğunda. Ben düşününce tuhaf oluyorum biraz.” Jobs ona bilgisayar veriyordu ama elbise vermiyordu; ona getirdiği çiçekler de ofisteki bir etkinlikten kalma oluyordu hep. “Hem romantikti, hem de romantik olmaya korkuyordu,” dedi Baez.

Jobs NeXT bilgisayarın üstünde çalışırken, bilgisayarın ne kadar iyi müzik çalabildiğini göstermek için Baez’in Woodside’daki evine gitti. “Bilgisayarda bir Brahms kuarteti çaldı ve eninde sonunda bilgisayarların insanlardan daha iyi, hatta daha duygulu çalacaklarını ve kadansları daha iyi becereceklerini söyledi,” diye anımsıyordu Baez. Bu fikri iğrenç bulmuştu. “O neşelendikçe ben hiddetleniyordum, müziği nasıl böyle kirletebilirsin diye düşünüyordum.”

Jobs, Debi Coleman’la Joanna Hoffman’a Baez’le olan ilişkisinden bahsedecek ve ergen bir oğlu olan ve muhtemelen daha fazla çocuk istemeyen biriyle evlenip evlenmemesi gerektiğine kafa yoracaktı. “Bazen onu aşağılıyordu; sadece ‘sorunlardan’ bahseden bir şarkıcı olduğunu, Dylan gibi gerçek bir ‘politik’ şarkıcı olmadığını söylüyordu,” dedi Hoffman. “Baez güçlü bir kadındı ve sanırım Steve ona dizginlerin kendisinde olduğunu göstermek istiyordu. Hem Steve aile sahibi olmak istediğini söylerdi hep, ama Baez’le aile kurmayacağını biliyordu.”

Dolayısıyla üç yıl kadar sonra ilişkilerini bitirdiler ve arkadaş kaldılar. “Ona aşığım sanmıştım, ama sadece çok hoşlanıyordum aslında,” dedi Jobs sonradan. “Birlikte olmak alın yazımız değildi. Ben çocuk istiyordum, o ise daha fazla çocuk istemiyordu.” Baez 1989 tarihli anı kitabında kocasından ayrılmasından ve tekrar evlenmemesinin sebebinden bahsediyor. “Ben yalnızlığa aittim, o zamandan beri de yalnızım; ilişkiler yaşadığım oldu, ama çoğu yüzeyseldi,” diye yazdı. Kitabın sonuna hoş bir teşekkür ekledi: “Steve Jobs’a, beni kelime işlemci kullanmaya mutfağıma bir tane bırakarak zorladığı için teşekkürler.”

Joanne’le Mona’yı Bulmak

Jobs 31 yaşındayken, Apple'dan kovulmasından bir yıl sonra, sigara tiryakisi olan annesi Clara akciğer kanserine yakalandı. Jobs annesinin ölüm döşeğinin yanında zaman geçirdi, onunla geçmişte pek konuşmadığı şekillerde konuştu ve daha önce sormaktan kaçındığı bazı soruları sordu. "Babamla evlendiğinde bakire miydin?" diye sordu. Annesi konuşmakta zorlansa da gülümsemeyi başardı. Jobs'a daha önce evli olduğunu, ilk kocasının savaştan dönmediğini söyledi. Kendisinin ve Paul Jobs'ın onu evlat edinmelerinin bazı ayrıntılarını da anlattı.

Jobs o sıralar, kendisini evlatlık vermiş annesinin izini bulmayı başardı. Biyolojik annesini bulmaya yönelik sessiz sedasız arayışı 1980'lerin başında başlamıştı; bir dedektif tutmuştu, ama olumlu bir sonuç elde edememişti. Sonra Jobs doğum sertifikasında San Franciscolu bir doktorun ismini fark etti. "Numarasını rehberde görünce aradım," diye anımsıyordu Jobs. Doktorun yardımı dokunmadı. Jobs'ın kayıtlarının bir yangında yok olduğunu iddia ediyordu. Bu doğru değildi. Hatta Jobs'la konuştuktan hemen sonra doktor bir mektup yazıp zarfa koydu ve zarfın üstüne "Ölümümden sonra Steve Jobs'a verilsin" diye yazdı. Kısa süre sonra ölünce, dul kalan eşi mektubu Jobs'a gönderdi. Mektupta doktor, Jobs'ın annesinin Joanne Schieble adlı Wisconsinli, bekâr bir yüksek lisans öğrencisi olduğunu söylüyordu.

Jobs annesini birkaç ay sonra, başka bir dedektifin yardımıyla buldu. Joanne onu evlatlık verdikten sonra, Jobs'ın biyolojik babası Abdulfattah "John" Jandali'yle evlenmişti ve bir çocukları daha olmuştu (Mona). Jandali beş yıl sonra onları terk edince Joanne, George Simpson adlı eğlenceli bir buz pateni öğretmeniyle evlenmişti. Bu evlilik de uzun sürmemişti ve 1970'de Joanne Mona'yla (artık ikisi de Simpson soyadını kullanıyorlardı) birlikte gezmeye başlayıp, sonunda Los Angeles'a yerleşmişti.

Jobs biyolojik annesini aradığını Paul'la Clara'ya –*gerçek* ebeveyni olarak gördüğü insanlara– söylemekten kaçınmıştı. Kendisinden beklenmeyecek bir duyarlılık göstererek, onları gücendirmekten çekinmesi ebeveynine duyduğu derin sevginin göstergesiydi. Dolayısıyla Joanne Simpson'la ancak Clara Jobs'ın 1986'nın başında ölmesinden sonra temas kurdu. "Ebeveynim olmadıklarını düşündüğümü sanmalarını istemiyordum,

çünkü kesinlikle ebeveynimdiler," diye anımsıyordu. "Onları öyle çok seviyordum ki arayışımı bilmelerini istemedim, hatta öğrenen muhabirlere bile susmalarını söyledim." Clara'nın ölümünden sonra Paul Jobs'a söyledi; haberi çok rahat karşılayan Paul Jobs, Steve'in biyolojik annesiyle temas kurmasının kendisini hiç rahatsız etmeyeceğini söyledi.

Bunun üzerine Jobs bir gün Joanne Simpson'ı aradı, kim olduğunu söyledi ve Los Angeles'a gelip onunla görüşmeyi kararlaştırdı. Bunu temelde meraktan yaptığını öne sürdü sonradan. "İnsanın özelliklerini kalıtımdan çok çevrenin belirlediğine inanırım, ama yine de insan biyolojik kökenlerini biraz merak ediyor," dedi. Ayrıca Joanne'e yaptığı şeyin kötü olmadığını söyleyerek içini rahatlatmak istiyordu. "Biyolojik annemi görmek istememin en büyük sebebi iyi olup olmadığını anlamak ve ona kürtaj yaptırmadığı için teşekkür etmekti. Beni doğurduğunda 23 yaşındaydı ve epey çile çekmişti."

Joanne Los Angeles'taki evine Jobs'ın girdiğini görünce duygusallaştı. Onun ünlü ve zengin olduğunu biliyordu, ama sebebinden emin değildi. Hemen hislerini ifade etmeye başladı. Jobs'ın evlatlık belgelerini imzalamaya zorlandığını ve bunu ancak onun yeni ailesinin evinde mutlu olduğu söylenince yaptığını söyledi. Jobs'ı hep özlemişti ve yaptığı şeyden dolayı acı çekmişti. Tekrar tekrar özür diledi, Jobs onu anlayışla karşıladığını ve sonucun gayet iyi olduğunu söyleyip dursa da.

Joanne sakinleşince Jobs'a bir öz kız kardeşi olduğunu söyledi; Mona Simpson o sıralar Manhattan'da yaşayan, gözü yükseklerde olan bir romancıydı. Joanne Mona'ya ağabeyinden hiç bahsetmemişti ve bir gün haberi –en azından bir kısmını– telefonda verdi. "Bir ağabeyin var, harika bir insan, hem de ünlü; onu New York'a getirip sizi tanıştıracağım," dedi. Mona annesiyle ve Wisconsin'den Los Angeles'a yolculuklarıyla ilgili yazdığı *Anywhere But Here* adlı romanın sonuna gelmişti. Romanı okumuş olanlar, Joanne'in Mona'ya ağabeyinden biraz tuhaf bir şekilde bahsetmesine şaşırmayacaklardır. Joanne Jobs'ın ismini vermeyi reddetti; eskiden fakir ve şimdi zengin olduğunu, yakışıklı ve ünlü olduğunu, uzun siyah saçları olduğunu ve California'da yaşadığını söyledi sadece. Mona o sıralar *The Paris Review*'da çalışıyordu; George Plimpton'ın çıkardığı bu edebiyat dergisi Plimpton'ın Manhattan East River civarındaki konağının

zemin katında hazırlanıyordu. Mona'yla iş arkadaşları onun ağabeyinin kim olduğunu tahmin etmeye çalıştılar. John Travolta? Favori tahminlerinden biri buydu. Başka aktörlerin de ismi geçiyordu sık sık. Bir ara birisi "Belki de Apple Computer'ı kuran adamlardan biridir," dedi, ama isimlerini kimse hatırlayamadı.

Görüşme St. Regis Oteli'nin lobisinde gerçekleşti. Joanne Simpson Mona'yı ağabeyiyle tanıştırdı; Mona ağabeyinin sahiden de Apple'ı kuran adamlardan biri olduğunu gördü. "Gayet açıksözlü ve hoştu, normal ve tatlı bir adamdı," diye anımsıyordu Mona. Lobide oturup birkaç dakika konuştular, sonra da Jobs kız kardeşini baş başa uzun bir yürüyüşe çıkardı. Jobs kardeşinin kendisine çok benzediğini anlayınca sevindi. İkisi de sanata düşkündüler, gözlem güçleri yüksekti, duyarlı ama iradeliydiler. Birlikte akşam yemeğine çıktıklarında aynı mimari ayrıntıları, aynı ilginç nesneleri fark ettiler ve bunlardan heyecanla bahsettiler. "Kız kardeşim yazarmış!" dedi Jobs Apple'daki iş arkadaşlarına sevinçle, bunu öğrendikten sonra.

Plimpton 1986'nın sonunda *Anywhere But Here*'ın şerefine bir parti verince Jobs Mona'ya eşlik etmek için New York'a uçtu. Giderek yakınlaştılar; gerçi kim oldukları ve nasıl bir araya geldikleri göz önüne alındığında arkadaşlıklarında bazı pürüzlerin olması doğaldı. "Mona hayatına girmemden ve annesinin bana çok sevgi göstermesinden başta hoşlanmadı," dedi Jobs sonradan. "Birbirimizi tanıdıkça gerçekten iyi arkadaş olduk, o benim akrabam. Onsuz ne yapardım bilmiyorum. Ondan daha iyi bir kız kardeş düşünemiyorum. Üvey kardeşim Patty ile ben asla yakın olmadık." Mona da Jobs'ı çok sevmişti ve bazen epey korumacı davranabiliyordu, ama onu eleştirdiği bir roman yazacaktı sonradan; *A Regular Guy*'da onun tuhaflıklarını rahatsız edici bir isabetlilikle anlatacaktı.

Az sayıdaki tartışma konularından biri Mona'nın kıyafetleriydi. Para sıkıntısı çeken bir romancı gibi giyiniyordu ve Jobs onu "yeterince çekici" olmayan giysiler giydiği için eleştiriyordu. Mona bir keresinde onun yorumlarına öyle bozuldu ki, ona bir mektup yazdı. "Ben genç bir yazarım ve hayatım bu, hem zaten manken olmaya çalışmıyorum," dedi mektupta. Steve karşılık vermedi. Ama kısa süre sonra Issey Miyake'nin mağazasından bir koli geldi; Jobs bu Japon moda tasarımcısının

teknolojiden esinlenilmiş yalın tarzını çok severdi. “Benim için alışveriş yapmış,” dedi Mona sonradan, “ve harika şeyler seçmiş, tam bedenime uygun, güzel renkli şeyler.” Kolideki bir takım elbiseyi özellikle beğenmişti ve kolide aynısından üç tane vardı. “Mona’ya gönderdiğim o ilk takım elbiseleri hâlâ hatırlıyorum,” dedi Jobs. “Ketendiler ve uçuk grimsi yeşil renkleri onun kırmızımsı saçlarına çok uyuyordu.”

Kayıp Baba

Bu arada Mona Simpson, kendisi beş yaşındayken giden babalarının peşine düşmüştü. Ünlü Manhattan yazarlarından Ken Auletta’yla Nick Pileggi onu kendi dedektiflik ajansını kurmuş bir emekli New York polisiyle tanıştırdılar. “Biraz param vardı, onu verdim,” diye anımsıyordu Simpson; ama olumlu bir sonuç çıkmadı. Mona’nın daha sonra California’da tanıştığı bir başka özel dedektif, Abdulfattah Jandali’nin Sacramento adresini Motorlu Taşıtlar Bürosu’ndan buldu. Simpson bunu ağabeyine söyledikten sonra uçakla New York’a, görünüşe göre babaları olan adamı görmeye gitti.

Jobs o adamla tanışmak istemiyordu. “Bana iyi davranmadı,” diye açıkladı sonradan. “Ona kinim yok – yaşadığım için mutluyum. Ama asıl canımı sıkan şey Mona’ya iyi davranmamış olması. Onu terk etmiş.” Jobs da kendi gayrimeşru kızını terk etmişti ve şimdi onunla yakınlaşmaya çalışıyordu, ama bu zor durum Jandali’ye karşı hislerini yumuşatmamıştı. Simpson Sacramento’ya tek başına gitti.

“Çok yoğundu,” diye anımsıyordu Simpson. Babasını bulduğunda adam küçük bir restoranda çalışıyordu. Babası onu gördüğüne sevinmiş gibiydi, ama tuhaf bir şekilde pasifti. Birkaç saat konuştular; babası Wisconsin’den ayrıldıktan sonra öğretmenliği bıraktığını ve restoran işine girdiğini söyledi. İkinci ve kısa bir evlilik yapmıştı, sonra da kendisinden yaşlı ve zengin bir kadınla uzun bir evliliği olmuştu, ama başka çocuğu olmamıştı.

Jobs Simpson’a kendisinden bahsetmemesini söylemişti, bu yüzden Simpson ondan bahsetmedi. Ama babası bir ara, laf arasında kendisinin ve Simpson’ın annesinin ondan önce doğan bir oğulları olduğunu söyledi. “O çocuğa ne oldu peki?” diye sordu Simpson. Adam şu yanıtı verdi: “O

bebeği bir daha asla göremeyeceğiz. O bebek gitti.” Simpson üzüldü, ama bir şey demedi.

Jandali’nin daha önce işlettiği restoranlardan bahsetmesi daha da şaşırtıcı bir gerçeği ortaya çıkardı. Adam gayet güzel restoranlar işlettiğini, bunların şimdi içinde bulundukları restorandan çok daha lüks olduklarını ısrarla söyledi. San Jose’nin kuzeyindeki bir Akdeniz restoranını işletirkenki halini Simpson’ın görmemiş olmasına biraz duygusalca hayıflandı. “Orası muhteşem bir yerdi,” dedi. “Teknoloji piyasasının bütün başarılı isimleri geliyordu. *Steve Jobs* bile.” Simpson afallamış göründü. “Evet, o gelirdi, tatlı adamdı, yüklü bahşiş bırakırdı,” diye ekledi babası. Mona az kalsın *Steve Jobs senin oğlun!* diyecekti.

Görüşme bitince restorandaki ankesörlü telefondan ağabeyini aradı gizlice; Berkeley’deki Expresso Roma kafesinde buluşmayı kararlaştırdılar. Jobs’ın artık ilkokulda olan ve annesi Chrisann’le birlikte yaşayan Lisa’yı getirmesi kişisel ve ailevi dramı iyice arttırdı. Hep birlikte kafeye girdiklerinde saat gece 10’a yakındı; Simpson olanları anlattı. San Jose civarındaki restorandan bahsedince Jobs’ın hayretler içinde kalması anlaşılırdı. Jobs oraya gittiğini, hatta biyolojik babasıyla tanıştığını hatırlıyordu. “Çok şaşırtıcıydı,” dedi sonradan. “O restorana birkaç kez gitmiştim ve sahibiyle tanıştığımı hatırlıyorum. Suriyeli’ydi. El sıkışmıştık.”

Jobs yine de onu görmek istemiyordu. “Artık zengin bir adamdım ve bana şantaj yapmaya çalışmasından veya basınla konuşmasından çekindim,” diye anımsıyordu. “Mona’ya ona benden bahsetmemesini rica ettim.”

Mona Simpson bahsetmedi, ama yıllar sonra Jandali Jobs’la arasındaki bağdan internette bahsedildiğini gördü (Simpson’ın Jandali’den babası olarak bahsettiğini fark eden bir blog yazarı, Jandali’nin Jobs’ın da babası olması gerektiği sonucuna varmıştı). Jandali artık dördüncü evliliğini yaşıyordu ve Nevada’da, Reno’nun hemen batısındaki Boomtown Kıyı Oteli ve Kumarhanesi’nde yiyecek içecek müdürlüğü yapıyordu. 2006’da yeni eşi Roscille’yle birlikte Simpson’ı ziyaret edince konuyu açtı. “Bu Steve Jobs meselesi nedir?” diye sordu. Roscille söylentiyi doğruladı, ama şahsen Jobs’ın onunla tanışmak istemediğini düşündüğünü söyledi. Jandali

bunu kabullenmiş gibiydi. “Babam düşünceli ve çok hoşsohbet bir adam ama çok, çok pasif,” dedi Simpson. “O konuyu bir daha açmadı. Steve’i de hiç aramadı.”

Simpson 1992’de yayınlanan ikinci romanı *Kayıp Baba (The Lost Father)*’da Jandali’yi aramasından esinlendi. (Jobs NeXT logosunu hazırlayan tasarımcı Paul Rand’i kitabın kapağını hazırlamaya ikna etti, ama Simpson’ın dediğine göre “iğrenç bir kapaktı ve onu kullanmadık.”) Simpson ayrıca Jandali ailesinin Humus’taki ve Amerika’daki çeşitli üyelerini buldu. Washington’daki Suriye büyükelçisinin onun şerefine düzenlediği akşam yemeğine, o sıralar Florida’da oturan bir kuzeni karısıyla birlikte katıldı.

Simpson Jobs’ın eninde sonunda Jandali’yle tanışacağını varsayıyordu, ama zaman geçtikçe Jobs’ın ilgisi daha da azaldı. 2010’da Jobs, oğlu Reed ile birlikte Simpson’ın Los Angeles’taki evindeki doğumgünü yemeğine katıldıklarında bile, Reed biyolojik dedesinin fotoğraflarına bakarken Jobs hiç ilgilenmedi. Suriye kökenli oluşunu da pek umursamıyor gibiydi. Sohbetlerde Orta Doğu konusu açıldığında pek ilgi göstermiyordu, normal halinin tersine hararetle fikirlerini savunmuyordu, 2011 Arap Baharı ayaklanmaları Suriye’ye yayıldığında bile. “Bence orada ne yapmamız gerektiğini kimse bilmiyor aslında,” dedi, ona Obama hükümetinin Mısır, Libya ve Suriye’ye daha çok müdahale edip etmemesi gerektiğini sorduğumda. “İki ucu boklu değnek.”

Öte yandan Jobs biyolojik annesi Joanne Simpson’la arkadaşça ilişkisini korudu. O ve Mona birçok Noel’i Jobs’ın evinde geçirdiler. Bu ziyaretler hoş, ama duygusal açıdan yorucu olabiliyordu. Joanne sık sık ağlıyordu, Jobs’ı ne kadar sevdiğini söylüyordu ve onu başkalarına verdiği için özür diliyordu. Kötü olmadı, diye avutuyordu Jobs onu. Bir Noel’de şöyle dedi: “Merak etme. Harika bir çocukluk geçirdim. Kötü olmadı.”

Lisa

Lisa Brennan ise harika bir çocukluk geçirmemişti. Küçükken babası neredeyse hiç ziyaretine gelmemişti. “Baba olmak istemiyordum, bu yüzden de olmadım,” dedi Jobs sonradan, sesinde çok az pişmanlıkla. Ama arada sırada o dürtüye kapılıyordu. Lisa üç yaşındayken bir gün Jobs ona ve

Chrisann’e aldığı evin yanından arabayla geçerken, durup uğramaya karar verdi. Lisa onu tanımıyordu. İçeri girmeye cesaret edemeyen Jobs kapı eşiğine oturup Chrisann’le konuştu. Bu sahne senede bir iki kez tekrarlandı. Jobs habersiz geliyordu, Lisa’nın okul seçeneklerinden veya başka meselelerden konuşuyordu, sonra da Mercedes’ine binip gidiyordu.

Ama Lisa 1986’da sekiz yaşına bastığında Jobs daha sık gelir olmuştu. Jobs artık Macintosh’u yaratmanın ya da Sculley’yle iktidar mücadelesi yapmanın stresini yaşamıyordu. NeXT’teydi; burası daha sakindi, daha dostaneydi ve merkezi Palo Alto’daydı, Chrisann’le Lisa’nın yaşadıkları yerin yakınındaydı. Ayrıca Lisa üçüncü ya da dördüncü sınıfa başladığında, sanata yeteneği olan zeki bir çocuk olduğu artık anlaşılmıştı; öğretmenleri onun yazma yeteneğini övüyorlardı. Girişken ve enerjikti, ayrıca babası gibi biraz asiydi. Ona biraz benziyordu da; yay gibi kaşlara ve biraz da Orta Doğulu’ların köşeli yüz hatlarına sahipti. Bir gün Jobs onu ofise getirerek iş arkadaşlarını şaşırttı. Lisa koridorda perendeler atarken “Bana bakın!” diye haykırdı tiz sesle.

Jobs’la arkadaşlık kuran uzun boylu, zayıf, sokulgan bir NeXT mühendisi olan Avie Tevanian, bazen akşam yemeğine giderlerken Chrisann’in evine uğrayıp Lisa’yı aldıklarını hatırlıyor. “Kıza çok iyi davranıyordu,” diye anımsıyordu Tevanian. “Steve vejetaryendi, Chrisann de öyleydi, ama Lisa değildi. Steve bunu sorun etmiyordu. Lisa’ya tavuk söylemesini öneriyordu, Lisa da öyle yapıyordu.”

Tavuk yemek, ikisi de vejetaryen olan ve doğal yiyeceklere spiritüel bir saygı duyan annesiyle babasının arasında gidip gelen Lisa’nın küçük lüksü haline geldi. “Günlük alışverişimizi –puntarella, quinoa, kereviz, fındıklı keçiboynuzu– boyasız saçlı kadınların geldiği maya kokulu dükkânlardan yapıyorduk,” diye yazdı sonradan. “Ama bazen yabancı besinler de yediğimiz oluyordu. Bir gurme dükkânında sıra sıra dizili şişlerde döndürülen sıcak, baharatlı tavuklardan aldık birkaç kez ve alüminyum folyo kaplamalı kâğıt poşetlere koydurup arabada ellerimizle yedik.” Diyeti zaman zaman takıntı haline getiren babasıysa yedikleri konusunda daha dikkatliydi. Lisa onun bir gün, ağzına aldığı bir kaşık çorbayı tereyağlı olduğunu öğrenince tükürdüğüne tanık oldu. Jobs Apple’da veganlığı bir süre savsaklasa da sonradan katı bir şekilde uygulamaya devam etti. Lisa

küçükken bile Jobs'ın diyet saplantısının bir hayat felsefesinden, çileciliğin ve minimalizmin duyuları keskinleştirebildiği inancından kaynaklandığını fark etmeye başladı. "Kurak toprakların büyük hasatlar verdiğine, nefse hâkimiyetin de haz verdiğine inanıyordu," dedi. "Birçok kişinin bilmediği denklemleri biliyordu: Her şeyin kendi zıttına yol açtığını biliyordu."

Benzer şekilde, babasının yokluğu ve soğukluğu, arada sırada gösterdiği sıcaklığı iyice tatminkâr kılıyordu. "Onunla yaşamıyordum, ama bazen evimize uğruyordu; birkaç heyecanlı dakika ya da saat boyunca, aramıza bir ilah gelmiş oluyordu," diye anımsıyordu. Lisa kısa sürede Jobs'ın onu uzun yürüyüşlere çıkarmak istemesine yetecek kadar ilginç olmayı başardı. Ayrıca onunla eski Palo Alto'nun sessiz sokaklarında tekerlekli paten kayıyordu ve Joanna Hoffman'la Andy Hertzfeld'e uğruyorlardı sık sık. Jobs Lisa'yı Hoffman'a ilk götürüşünde sadece kapıyı çaldı ve "Bu Lisa," dedi. Hoffman kızın kim olduğunu hemen anladı. "Onun kızı olduğu belliydi," dedi bana. "O çene başka kimsede yoktur. Steve'in alametifarikası o." Annesinden boşanan babasını on yaşına kadar tanımamanın acısını çekmiş olan Hoffman, Jobs'ı daha iyi bir baba olmaya teşvik etti. Jobs onun tavsiyesini dinledi ve sonradan teşekkür etti.

Bir keresinde Tokyo'ya iş için giderken Lisa'yı yanına aldı ve iş adamlarına uygun, şık bir otel olan Okura Oteli'nde kaldılar. Bodrum katındaki zarif suşi barında Jobs büyük tepsiler dolusu unagi suşi ısmarladı; bu yemeği öyle seviyordu ki vejetaryen olmasına karşın o ılık, pişmiş yılanbalıklarından yedi. Parçalar incecik tuz ya da tatlı sos tabakasıyla kaplıydı; Lisa ağzında dağıldıklarını hatırlıyor. Karınlarını doyururken yakınlaştılar. Lisa sonradan şöyle yazdı: "Onun yanında ilk kez kendimi o kadar rahat ve hoşnut hissediyordum, o tepsiler dolusu etlerin karşısında; bu müsriflik, yememe izin vermesi ve soğuk tavırlarından sonraki sıcaklığı, bir zamanlar ulaşılmaz olan bir yerin bana açıldığı anlamına geliyordu. Kendine de daha az katı davranıyordu, hatta küçük sandalyeli ve yüksek tavanlı o mekânda, etlerin karşısında, benim yanımda insancıldı."

Ama Jobs her zaman tatlı ve ışıltılı değildi. Lisa'ya neredeyse herkese olduğu kadar değişken davranıyordu. Onu bazen kucaklıyor, bazense terk ediyordu. Bir gün şakacıyken başka bir gün soğuk davranıyordu veya gelmiyordu. "Lisa aralarındaki ilişkiden emin olamıyordu asla," dedi

Hertzfeld. “Onun doğumgünü partisine gitmiştim ve Steve de gelecekti, ama çok çok geç kaldı. Lisa epey kaygılanmıştı ve hayal kırıklığına uğramıştı. Ama Steve’in sonunda geldiğini görünce çok sevindi.”

Lisa da değişken davranmayı öğrendi. Yıllar geçtikçe ilişkileri inişli çıkışlı olacaktı ve araları açıldığında tekrar yakınlaşmaları ortak inatçılıkları yüzünden gecikecekti. Bozuştuktan sonra aylarca konuşmadıkları oluyordu. İkisi de ilk adımı atmakta, özür dilemekte veya yakınlaşmaya çalışmakta iyi değildi – Jobs arkası kesilmeyen sağlık sorunlarıyla mücadele ederken bile. 2010 sonbaharında bir gün Jobs bir kutu dolusu eski şipşak fotoğrafa benimle birlikte bakarken, Lisa çok küçükken onun ziyaretine gittiğinde çekilmiş bir tanesinde duraksadı. “Oraya daha sık gitmeliydim herhalde,” dedi. O yıl Lisa’yla hiç konuşmamış olduğundan, onu aramasını ya da e-posta göndermesini önerdim. Bir an bana boş boş baktıktan sonra eski fotoğrafları karıştırmaya geri döndü.

Romantik

Jobs kadınlar söz konusuyken son derece romantik olabiliyordu. Sırılsıklam aşık olmaya, arkadaşlarına ilişkisinin bütün olumlu ve olumsuz yönlerini anlatmaya ve o zamanki kız arkadaşından uzaktaysa onu özlediğini herkesin önünde dile getirmeye meyilliydi. 1983 yazında Joan Baez’le birlikte Silikon Vadisi’ndeki küçük bir akşam yemeği partisine gitti ve Pennsylvania Üniversitesi’nde okuyan Jennifer Egan adlı bir kızın yanına oturdu; kız onun kim olduğuna emin olamadı. Jobs’la Joan Baez o sıralar artık kaderlerinin sonsuza dek birlikte genç kalmak olmadığını anlamışlardı ve Jobs yaz tatilinde haftalık bir San Francisco gazetesinde çalışan Egan’dan çok hoşlandığını fark etti. Telefonunu bulup onu aradı ve Telegraph Hill civarındaki, vejetaryen suflelerinde uzmanlaşmış küçük bir bistro olan Café Jacqueline’e götürdü.

Bir yıl çıktılar ve Jobs onu sık sık ziyarete gitti. Bir Boston Macworld etkinliğinde kalabalık bir topluluğa, sırılsıklam aşık olduğunu ve kız arkadaşını görmeye gitmek için Philadelphia uçağına yetişmesi gerektiğini söyledi. Dinleyiciler buna bayıldılar. Jobs New York’a gittiğinde Egan trenle gelip onunla birlikte Carlyle’da ya da Jay Chiat’ın yukarı doğu yakasındaki dairesinde kalıyordu ve Café Luxembourg’ta yemek yiyip, sık

sık Jobs’ın San Remo’daki tadilattan geçirmeyi planladığı dairesine gidiyorlardı. Bazen sinemaya ya da operaya (en azından bir kere gittiler) gittikleri de oluyordu

Jobs’la Egan pek çok gece telefonda saatlerce konuştular. Tartışma konularından biri Jobs’ın Budist çalışmalarından kaynaklanan bir inançtı, dünyevi nesnelere bağlanmaktan kaçınmak gerektiği inancıydı. Egan’a tüketme arzumuzun sağlıksız olduğunu ve aydınlanmaya ulaşmak için hiçbir şeye bağlanmadan ve dünyevilikten sakınarak yaşamak gerektiğini söyledi. Hatta ona Zen öğretmeni Kobun Chino’nun arzudan ve sahiplikten kaynaklanan sorunlardan bahsettiği bir kasedini gönderdi. Egan karşı saldırıya geçti. Jobs insanların arzuladığı bilgisayarlar ve başka ürünler üretmekle bu felsefeye karşı gelmiş olmuyor muydu? “Bu dikotomiye sinirleniyordu ve bu konuda hararetli tartışmalar yaşadık,” diye anımsıyordu Egan.

Sonunda, Jobs’ın nesnelerden duyduğu gurur insanların böyle şeylere sahip olmaktan kaçınmaları gerektiği inancına baskın çıktı. Macintosh Ocak 1984’te piyasaya sürüldüğünde, Penn Üniversitesi’nde okuyan Egan sömestir tatilinde olduğundan annesinin San Francisco’daki dairesinde kalıyordu. Bir gece, annesine akşam yemeğine gelmiş misafirler Steve Jobs’ın –o sıralar birden ünlenmişti– kapıda kucağında yeni paketlenmiş bir Macintosh’la belirdiğini ve bilgisayarı kurmak için Egan’ın yatak odasına gittiğini görünce çok şaşırdılar.

Jobs birkaç arkadaşına söylediği gibi Egan’a da uzun yaşamayacağını sezdiğinden bahsetti. Acele etmesinin, sabırsızlığının sebebinin bu olduğunu itiraf etti. “Yapmak istediklerini bir an önce yapmak istiyordu,” dedi Egan sonradan. 1984 sonbaharında, Egan henüz evlenmeyi düşünmeyecek kadar genç olduğunu söyleyince birbirlerinden uzaklaşmaya başladılar.

Jobs bundan kısa süre sonra, 1985’in başında, tam Apple’da Sculley’yle kapışmaya başladığı sıralarda, bir toplantıya giderken, hayır kurumlarına bilgisayar bağışlanmasına yardımcı olan Apple Vakfı’nda çalışan bir adamın ofisine uğradı. Adamın ofisinde hippilerin doğal saflık aurasıyla bilgisayar danışmanlarının katı mantığını birleştirmiş kıvrak, gayet sarışın

bir kadın vardı. Adı Tina Redse'ydi ve People's Computer Co.'da çalışmıştı. "Hayatımda gördüğüm en güzel kadındı," diye anımsıyordu Jobs.

Ertesi gün kadını arayıp akşam yemeğine davet etti. Kadın hayır dedi, erkek arkadaşıyla yaşadığını söyledi. Birkaç gün sonra Jobs onu civardaki bir parkta yürüyüşe çıkardı ve tekrar çıkma teklif etti; Redse bu sefer erkek arkadaşına ayrılmak istediğini söyledi. Gayet dürüst ve açıktı. Akşam yemeğinden sonra ağlamaya başladı, çünkü hayat düzeninin bozulmak üzere olduğunu biliyordu. Sahiden de öyle oldu. Birkaç ay sonra Woodside'daki mobilyasız konağa taşındı. "Gerçekten aşık olduğum ilk insandı," dedi Jobs sonradan. "Aramızda çok derin bir bağ vardı. Beni ondan iyi anlayan biri çıkar mı bilmiyorum."

Redse sorunlu bir aileden gelmeydi ve Jobs evlatlık verilmenin acısını onunla paylaştı. "İkimiz de çocukluğumuzda yara almıştık," diye anımsıyordu Redse. "Bana ikimizin de uyumsuz insanlar olduğumuzu, bu yüzden birbirimize uyduğumuzu söyledi." Fiziksel açıdan tutkuluydular ve başkalarının yanında birbirlerine sevgi göstermeye meyilliydiler; çalışanlar onların NeXT'in lobisinde yiyiştiği zamanları gayet iyi hatırlıyorlar. Sinema salonlarında ve Woodside'da misafirlerin karşısında ettikleri kavgalar da hafızalarda. Yine de Jobs onun saflığını ve doğallığını övüp duruyordu sürekli. Gerçekçi bir insan olan Joanna Hoffman'ın, Jobs'ın sanki bu dünyadan olmayan Redse'ye duyduğu tutkuyu anlatırken dediği gibi: "Steve zayıflıklarla nevrozları göz ardı etmeye ve ruhsal nitelikler olarak görmeye meyilliydi."

Jobs 1985'te Apple'dan kovulunca, kendini toplamak için Avrupa'ya gittiğinde Redse ona eşlik etti. Bir akşam Sen Nehri'nin üstündeki bir köprüde dururlarken, Fransa'da kalmaktan, oraya yerleşmekten ve hiç ayrılmamaktan bahsetmeye başladılar –çok ciddi sayılmazlardı, romantik bir ruh halindeydiler–. Redse buna hevesliydi, ama Jobs istemiyordu. Canı yanmıştı ama hâlâ hırslıydı. "Ben yaptıklarımın yansımasıyım," dedi ona. Redse Paris'te yaşadıkları o andan yirmi beş yıl sonra Jobs'a yazdığı dokunaklı bir e-postada bahsetti (ayrılmışlardı ama ruhsal bağlarını korumuşlardı):

> 1985 yazında Paris'te bir köprüdeydik. Hava kapalıydı. Düz taş parmaklığa yaslanıp, aşağıdan akan yeşil sulara bakmıştık. Senin dünyan bölünmüştü ve sonra duraksamıştı, şimdi yapacağın seçime göre yeniden biçimlenmeyi bekliyordu. Bense geçmişten kaçmak istiyordum. Seni benimle birlikte Paris'te yeni bir hayata başlamaya, eski benliklerimizi terk etmeye, başka bir şeyin içimizden akmasına izin vermeye ikna etmeye çalıştım. Senin parçalanmış dünyanın kara uçurumundan birlikte sürünerek geçmemizi ve anonim, yeni insanlar olarak dışarı çıkmamızı istiyordum; sade hayatlarımız olsun istiyordum, sana basit yemekler yapayım istiyordum, güzel bir oyunu sırf oynamak adına oynayan çocuklar gibi her gün birlikte olalım istiyordum. Gülerek "Ne yapabilirim ki? Artık kimse bana iş vermek istemez, benim yüzümden," demeden önce bu olasılığı ciddi ciddi düşündüğünü varsaymak hoşuma gidiyor. Geleceklerimiz bizi kabaca tekrar pençelerine almadan önce, o bir anlık tereddütte, o sade hayatı birlikte yaşayıp huzur içinde yaşlandığımızı, Fransa'nın güneyindeki bir çiftlikte etrafımızın torunlarımızla çevrili olduğunu, günlerimizi sessiz sedasız yaşadığımızı, taze ekmek somunları gibi sıcak ve bütün olduğumuzu, küçük dünyamızın sabrın ve tanıdıklığın aromasıyla dolduğunu düşünmek hoşuma gidiyor.

İlişkileri beş yıl boyunca inişli çıkışlı olarak sürdü. Redse, Jobs'ın neredeyse mobilyasız Woodside evinde kalmaktan nefret ediyordu. Jobs'ın ev bakıcısı ve vejetaryen aşçı olarak işe aldığı, bir zamanlar Chez Panisse'de çalışmış modern bir çift, Redse'ye kendini davetsiz bir misafirmiş gibi hissettiriyorlardı. Redse arada sırada, özellikle de Jobs'la şiddetli bir tartışma yaşadıktan sonra, Palo Alto'daki kendi dairesine taşınıyordu. "İhmal bir çeşit tacizdir," diye yazdı bir keresinde, yatak odalarına açılan koridorun duvarına. Jobs'tan büyülenmişti, ama bir yandan da onun gayet umursamaz olabilmesine şaşırıyordu. Öylesine benmerkezci biriyle birlikte olmanın çektirebildiği inanılmaz acıları sonradan anımsayacaktı. Sevemez gibi görünen birini yürekten sevmenin bir cehennem olduğunu ve bunu kimsenin yaşamasını istemediğini hissediyordu.

Pek çok açıdan farklıydılar. "Biri zalimliğe, diğeriyse iyiliğe daha yakındı," dedi Hertzfeld sonradan. Redse'nin iyiliği büyüklü küçüklü pek çok şeyde görülüyordu; dilencilere para veriyordu, (babası gibi) akıl hastası olan insanlara yardım etmeye gönüllü oluyordu, Lisa'nın ve hatta Chrisann'in bile kendisinin yanında rahat olmalarını sağlamaya çalışıyordu. Jobs'ı Lisa'yla birlikte daha çok zaman geçirmeye herkesten çok teşvik etti. Ama Jobs gibi hırslı ya da azimli değildi. Jobs'a çok spiritüel görünmesine yol açan ruhani yönü, aynı frekansta kalmalarını zorlaştırıyordu da. "İlişkileri inanılmayacak kadar fırtınalıydı," dedi Hertzfeld. "Karakter farklılıkları yüzünden sık sık kavga ediyorlardı."

Estetik zevkler konusunda da temel bir felsefi görüş ayrılıkları vardı; Redse onların bireysel olduklarına inanıyordu, Jobs ise insanlara öğretilmesi gereken ideal ve evrensel bir estetiğin olduğu kanısındaydı. Redse onu Bauhaus akımından fazla etkilenmekle suçladı. “Steve insanlara estetiği öğretmenin, neyi beğenmeleri gerektiğini öğretmenin bizim işimiz olduğuna inanıyordu,” diye anımsıyordu. “Ben öyle düşünmüyorum. Bence hem kendimize, hem de başkalarına derinden kulak verirsek içsel gerçeğin yüzeye çıkmasını sağlayabiliriz.”

Uzun süre birlikte kaldıklarında araları açılıyordu. Ama ayrı olduklarında Jobs onu özlüyordu. Jobs nihayet 1989 yazında ona evlenme teklif etti. Redse teklifi kabul edemedi. Onunla evlensem delirirdim, dedi arkadaşlarına. Redse çalkantılı bir aile ortamında büyümüştü ve Jobs’la ilişkisi o ortamı çok fazla açıdan andırıyordu. Birbirlerini çeken zıt kutuplar olduklarını, ama bu kombinasyonun fazla tehlikeli olduğunu söyledi. “İkon ‘Steve Jobs’a iyi bir eş olamazdım,” diye açıkladı sonradan. “Pek çok açıdan başarısız olurdum. Kişisel ilişkilerimizde onun acımasızlığına tahammül edemezdim. Onu incitmek istemiyordum, ama başka insanları incitmesine seyirci kalmak da istemiyordum. Acı verici, yıpratıcı bir şeydi bu.”

Ayrılmalarından sonra Redse California’da OpenMind adlı, akıl hastalarına yardım eden bir derneğin kurulmasına katkıda bulundu. Bir psikiyatri kitabında Narsist Kişilik Bozukluğu’nu tesadüfen okuyunca, Jobs’ta bütün semptomların bulunduğuna karar verdi. “Bire bir ondan bahsediliyordu sanki; yaşadığımız sorunların öyle çoğuna açıklama getiriliyordu ki, Steve’in daha düşünceli veya daha az benmerkezci bir insan olmasını beklemenin kör bir insanın görmesini beklemek gibi olduğunu fark ettim,” dedi. “Zamanında kızı Lisa’yla ilgili yaptığı bazı seçimlerin sebebini de anladım. Bence onun sorunu empati – empati yeteneği yok.”

Redse sonradan evlendi, iki çocuk doğurdu, boşandı. Jobs onu arzuladığını arada sırada açıkça söyledi, mutlu bir evliliği varken bile. Kanserle mücadele etmeye başladığındaysa Redse ona destek oldu. Redse ilişkilerini her anımsayışında oldukça duygusallaşıyordu. “Değer yargılarımızın çatışması bir zamanlar umduğumuz ilişkiyi yaşamamızı

engellese de," dedi bana, "Steve'e onlarca yıl önce duyduğum sevgiyi ve şefkati hâlâ duyuyorum." Benzer şekilde, Jobs da bir ikindi vakti oturma odasında oturup Redse'den bahsederken birden ağlamaya başladı. "Hayatımda tanıdığım en iyi insanlardan biriydi," dedi yanaklarından yaşlar süzülürken. "Ruhani bir tarafı vardı, aramızdaki bağda da ruhani bir taraf vardı." İlişkilerinin yürümemesine hep üzüldüğünü ve Redse'nin de üzüldüğünü bildiğini söyledi. Ama birbirlerine uygun değillerdi. Bunda hemfikirdiler.

Laurene Powell

Bir çöpçatan Jobs'ın ilişki geçmişini incelese, şimdiye kadarki verilerden yola çıkarak Jobs'a uygun kadının profilini çıkarabilirdi. Bu kadın zeki ama alçak gönüllü olmalıydı. Ona karşı gelecek kadar sert olmalıydı; ama kargaşadan etkilenmemeliydi, tıpkı bir Zen uygulayıcısı gibi. Eğitimli ve bağımsız, ama Jobs için tavizler vermeye ve yuva kurmaya hazır olmalıydı. Dünyevi olmalı, ama ruhani bir yönü de bulunmalıydı. Yeri geldiğinde Jobs'ı idare edebilmeli, ama bunu sürekli yapmaya ihtiyaç duymayacak kadar özgüvenli olmalıydı. Organik gıdaları seven, rahat, esprili, güzel, uzun boylu ve zayıf bir sarışın olmasından da zarar gelmezdi. Jobs'ın 1989 Ekimi'nde Tina Redse'den ayrılmasından sonra tam da böyle bir kadın hayatına girdi.

Daha doğrusu tam da böyle bir kadın Jobs'ın sınıfına girdi. Jobs bir Perşembe akşamı Stanford Business School'da "Tepeden Bakış" başlıklı konuşmalardan birinin konuğu olmayı kabul etmişti. İşletme okuluna yeni gelmiş bir öğrenci olan Laurene Powell'ın sınıf arkadaşı olan bir delikanlı, onu konuşmayı dinlemeye gitmeye ikna etti. Sınıfa geç girdiklerinden bütün sandalyeler kapılmıştı, bu yüzden masaların arasına oturdular. Bir hademe onlara kalkmaları gerektiğini söyleyince Powell arkadaşını ön sıraya götürdü ve oradaki rezerve edilmiş sandalyelerden ikisine el koydu. Jobs gelince Powell'ın yanındaki sandalyeye götürüldü. "Sağıma bakınca güzel bir kız gördüm ve takdim edilmemi beklerken sohbete başladık," diye anımsıyordu Jobs. Biraz sohbet ettiler ve Laurene bir çekilişi kazandığı için orada oturduğunu ve ödülünün Jobs'ın onu akşam yemeğine götürmesi olduğunu söyleyerek espri yaptı. "Öyle çekiciydi ki," dedi Laurene sonradan.

Jobs konuşmasını yaptıktan sonra sahne arkasında takılıp öğrencilerle sohbet etti. Powell'ın gittiğini, sonra geri dönüp kalabalığın yanında durduğunu, sonra da tekrar gittiğini gördü. Kendisiyle sohbet etmek isteyen dekana aldırmadan Powell'ın peşinden fırladı. Ona otoparkta yetişince "Pardon, bir çekiliş kazanmamış mıydın, seni akşam yemeğine götürmem gerekmiyor mu?" diye sordu. Powell güldü. "Cumartesi nasıl?" diye sordu Jobs. Powell kabul etti ve telefon numarasını verdi. Jobs Woodside'ın yukarısındaki, Santa Cruz dağlarındaki Thomas Fogarty şaraphanesine (NeXT eğitim sektörü satış ekibinin akşam yemeği yiyeceği yere) gitmek üzere arabasına yöneldi. Sonra birden durup geriye döndü. "Eğitim sektörü ekibiyle akşam yemeği yiyeceğime o kızla yerim daha iyi, diye düşündüm; bu yüzden koşarak arabasına geri döndüm ve *bu gece* akşam yemeği yiyelim mi diye sordum." Powell evet dedi. Güzel bir sonbahar akşamıydı; Palo Alto'daki şık bir vejetaryen restoranı olan St. Michael's Alley restoranına gittiler ve orada dört saat kaldılar. "O zamandan beri birlikteyiz," dedi Jobs.

Avie Tevanian şaraphanenin restoranında, NeXT eğitim sektörü ekibinin geri kalanıyla birlikte beklemekteydi. "Steve bazen güvenilmez olabiliyordu, ama onunla konuşunca özel bir durum olduğunu anladım," dedi. Powell geceyarısından sonra evine gider gitmez, Berkeley'de oturan en yakın arkadaşı Kathryn (Kat) Smith'i aradı ve telesekreterine mesaj bıraktı. "Az önce olanlara inanmayacaksın!" dedi. "Kiminle tanıştığıma inanmayacaksın!" Smith ertesi sabah arayıp olanları dinledi. "Steve'in kim olduğunu biliyorduk ve ilgimizi çeken biriydi, çünkü iktisat öğrencileriydik," diye anımsıyordu.

Sonradan Andy Hertzfeld ve başka birkaç kişi, Powell'ın Jobs'la tanışmayı önceden planladığını öne sürdüler. "Laurene hoş bir insan, ama hesaplı davranabiliyor ve bence Steve'i en baştan gözüne kestirmişti," dedi Hertzfeld. "Üniversitedeki oda arkadaşı bana Laurene'in Steve'in fotoğrafları bulunan dergi kapaklarını biriktirdiğini ve onunla tanışacağına yemin ettiğini söyledi. Steve'in manipüle edildiği doğruysa, bu gerçekten ironik." Ama Powell bunun doğru olmadığında diretti sonradan. O konuşmayı dinlemeye sırf arkadaşı istediği için gitmişti ve kimi göreceklerini biraz karıştırmıştı. "Konuşmacının Steve Jobs olduğunu

biliyordum, ama kafamda canlanan yüz Bill Gates'in yüzüydü," diye anımsıyordu. "Onları karıştırmışım. Sene 1989'du. Steve NeXT'te çalışıyordu ve çok da önemsediğim biri değildi. Çok ilgimi çekmiyordu, ama arkadaşım onu önemsiyordu, bu yüzden gittik."

"Hayatımda sadece iki kadına gerçekten aşık oldum, Tina'ya ve Laurene'e," dedi Jobs sonradan. "Joan Baez'e aşığım sandım, ama ondan çok hoşlanıyordum sadece. Sadece Tina'ya ve daha sonra Laurene'e aşık oldum."

Laurene Powell 1963'te New Jersey'de doğmuştu ve başının çaresine bakmayı genç yaşta öğrenmişti. Babası California'daki Santa Ana'da, bir uçak kazasında kahramanca ölen bir bahriyeli pilottu; sorunlu bir uçağın iniş yapmasına yardımcı olmaya çalışıyordu ve uçak kendi uçağına çarpınca, zamanında koltuğunu fırlatıp kendini kurtarmak yerine, uçağını bir yerleşim bölgesine düşmesin diye kullanmayı sürdürdü. Powell'ın annesi tekrar evlendi ve yeni kocasının tacizci bir alkolik olduğunun ortaya çıkmasına karşın, geniş ailesini geçindiremeyeceği korkusu boşanmasını engelledi. Laurene'le üç erkek kardeşi on yıl boyunca gergin bir ev ortamında yaşadılar ve sorunlarını başkalarına belli etmediler. Powell bu konuda başarılıydı. "Çok net bir ders almıştım: Hep kendi ayaklarımın üstünde durabilmek istiyordum," dedi. "Bununla gurur duyuyordum. Parayı kendi ayaklarımın üstünde durmam için bir araç olarak görüyorum, kendimin bir parçası olarak değil."

Pennsylvania Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra Goldman Sachs'ta maaşlı ticaret stratejisti olarak çalışmaya, büyük meblağları yönetmeye başladı. Patronu Jon Corzine onu Goldman'da kalmaya ikna etmeye çalıştı, ama Powell yaptığı işin eğitici olmadığına karar vermişti. "O işte gerçekten başarılı olabilirsin," dedi, "ama sonuçta kapital oluşumuna katkıda bulunuyorsun sadece." Bu yüzden üç yıl sonra istifa edip İtalya'ya, Floransa'ya gitti ve orada sekiz ay kaldıktan sonra Stanford Business School'a yazıldı.

Perşembe geceki akşam yemeklerinden sonra, Cumartesi günü Jobs'ı Palo Alto'daki dairesine davet etti. Jobs'la tanışmak isteyen Kat Smith arabayla Berkeley'den geldi ve Powell'ın oda arkadaşıymış gibi yaptı. O ikisinin

oldukça tutkulu olduklarını anımsıyordu. “Öpüşüyorlardı, yiyişiyorlardı,” dedi Smith. “Steve Laurene’e abayı yakmıştı. Beni arayıp ‘Ne dersin, benden hoşlanıyor mu?’ diye soruyordu. O ünlü adamın beni araması tuhaf geliyordu.”

1989’un yılbaşı arifesinde üçü, Alice Waters’ın Berkeley’deki meşhur restoranına, yanlarına Jobs’ın artık 11 yaşında olan kızı Lisa’yı da alarak gittiler. Akşam yemeğinde Jobs’la Powell bir sebepten dolayı tartışmaya başladılar. Restorandan ayrı ayrı çıktılar ve Powell geceyi Kat Smith’in dairesinde geçirdi. Ertesi sabahın dokuzunda kapı çalındı ve Smith kapıyı açınca Jobs’ın çiseleyen yağmurda, topladığı kır çiçeklerini tutarak durduğunu gördü. “Girip Laurene’i görebilir miyim?” dedi Jobs. Laurene hâlâ uyuyordu; Jobs yatak odasına girdi. Aradan iki saat geçti; Smith oturma odasında bekliyordu ve yatak odasına girip de giysilerini alamıyordu. Sonunda geceliğinin üstüne bir palto giyip, karnını doyurmak için bir kafeye gitti. Jobs yatak odasından öğleden sonraya kadar çıkmadı. “Kat, bir dakika gelebilir misin?” diye sordu. Yatak odasında toplandılar. “Bildiğin gibi Laurene’in babası vefat etti, annesi de burada değil; sen onun en yakın arkadaşı olduğuna göre, sana bir sorum olacak,” dedi Jobs. “Laurene’le evlenmek istiyorum. İzin veriyor musun?”

Smith yatağa çıktı ve düşündü. “Sen istiyor musun?” diye sordu Powell’a. Powell başıyla onaylayınca Smith “Cevabını aldın işte,” dedi.

Ama nihai bir yanıt değildi bu. Jobs’ın bir şeyde bir süreliğine delice bir ilgiyle odaklandıktan sonra birden gözlerini başka tarafa çevirmek gibi bir huyu vardı. İşteyken istediği şeylerde istediği zaman odaklanırdı ve başka konularla hiç ilgilenmezdi, insanlar ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar. Özel hayatında da öyleydi. Powell’la o bazen başkalarının karşısında birbirlerine öyle tutkulu davranıyorlardı ki, Kat Smith ve Powell’ın annesi de dahil olmak üzere ortamda bulunan herkesi utandırıyorlardı. Jobs az mobilyalı Woodside konağında sabahları Powell’ı Fine Young Cannibals’ın “She Drives Me Crazy” şarkısını bangır bangır çalarak uyandırıyordu. Bazense ona hiç ilgi göstermiyordu. “Steve bazen Laurene’de evrenin merkezi oymuşçasına odaklanıyordu, bazense ona soğuk ve uzak davranıp işinde odaklanıyordu,” dedi Smith. “Bakışlarını lazer ışını gibi odaklama yeteneğine sahipti ve o ışık üstüne çevrildi mi Steve’in dikkatinin tadını

çıkarıyordun. Başka bir şeyde odaklandığındaysa dünyan kararıyordu. Laurene için oldukça kafa karıştırıcıydı bu."

Laurene'in Jobs'ın 1990'ın ilk gününde yaptığı evlilik teklifini kabul etmesinden sonra Jobs bu konuyu aylarca açmadı. Sonunda Kat Smith onunla Palo Alto'da, bir kum havuzunun yanında otururken onu sorguladı. Neler oluyordu? Jobs Laurene'in onun hayat tarzına ve kişiliğine uyum sağlayabileceğine emin olmak istediğini söyledi. Eylül'de Laurene beklemekten sıkılıp taşındı. Ertesi ay Jobs ona bir elmas nişan yüzüğü verince Laurene geri taşındı.

Aralık'ta Jobs Powell'ı en sevdiği tatil yerine, Hawaii'deki Kona Village'a götürdü. Oraya dokuz yıl önce gitmeye başlamıştı; Apple'da stresli günler yaşarken, asistanına kafasını dinleyebileceği bir yer bulmasını söylemişti. Büyük Hawaii adasındaki bir kumsalda bulunan o seyrek, saz çatılı bungalovlar kümesini başta sevmemişti. Ailelerin geldiği, topluca yemek yenen bir tatil yeriydi. Ama Jobs birkaç saat sonra orayı cennet gibi görmeye başlamıştı. Sadeliğinden ve nadide güzelliğinden etkilenmişti ve her fırsatta oraya geri dönmüştü. O Aralık'ta Powell'la birlikte orada bulunmaktan özellikle keyif aldı. Aralarındaki sevgi olgunlaşmıştı. Jobs Noel arifesi gecesinde ona tekrar, bu kez daha da resmi bir evlenme teklifi yaptı. Evlenmeleri için bir sebep daha oluşacaktı kısa süre sonra. Hawaii'delerken Powell hamile kaldı. "Tam olarak nerede oldu biliyoruz," dedi Jobs sonradan gülerek.

Düğün, 18 Mart 1991

Powell'ın hamileliği evlenmelerini kesinleştirmedi. Jobs yine evlilikten kaçmaya başladı, oysa 1990'ın başında ve sonunda Powell'a dramatik evlenme tekliflerinde bulunan kendisiydi. Çok sinirlenen Powell, Jobs'ın evinden taşındı ve kendi dairesine geri döndü. Jobs bunu surat asarak ya da görmezden gelerek karşıladı bir süre. Sonra hâlâ Tina Redse'ye aşık olabileceğini düşündü; ona güller gönderdi ve kendisine geri dönmeye, hatta onunla evlenmeye ikna etmeye çalıştı. Ne istediğine emin değildi ve birçok arkadaşına, hatta tanışlarına fikir danışarak onları şaşırttı. "Hangisi daha güzel, Tina mı Laurene mi?" diye soruyordu. Hangisini daha çok sevmişlerdi? Hangisiyle evlenmeliydi? Mina Simpson'ın *A Regular Guy*

(Sıradan Bir Adam) romanındaki bir bölümde, Jobs karakteri "hangisinin daha güzel olduğunu yüzden fazla kişiye sorar." Ama bu kurguydu; gerçekte muhtemelen yüzden daha az kişiye sormuştu Jobs.

Sonunda Jobs doğru seçimi yaptı. Redse, kendi arkadaşlarına söylediği gibi, Jobs'la tekrar yapamazdı ve evlilikleri kalıcı olmazdı. Jobs Redse'yle arasındaki ruhani ilişkiyi özlese de, Powell'la ilişkisi çok daha sağlamdı. Ondan hoşlanıyordu, onu seviyordu, ona saygı duyuyordu ve onun yanında rahattı. Onu mistik biri olarak görmüyor olabilirdi, ama hayatına sağduyu ve tutarlılık katan biriydi Powell. Jobs'ın Chrisann Brennan'dan başlayarak birlikte olduğu kadınların çoğu duygusal açıdan zayıf ve dengesizdiler, ama Powell öyle değildi. "Zeki bir kadın olan, onun zihinsel dengi olan, inişlerine çıkışlarına ve fırtınalı karakterine katlanabilen Laurene'le birlikte olduğu için dünyanın en şanslı erkeği o," dedi Joanna Hoffman. "Laurene nevrotik olmadığından, Steve onun Tina kadar mistik olmadığını filan düşünüyor olabilir. Ama bu salakça." Andy Hertzfeld de aynı fikirdeydi. "Laurene görünüşte Tina'ya çok benziyor, ama bambaşka biri çünkü daha sert ve zırhı var. Evlilikleri bu yüzden sürüyor."

Jobs bunu iyi anlıyordu. Fırtınalı duygu dünyasına karşın evlilikleri kalıcı oldu; bağlılık ve sadakâtle sürdürülen, tartışmalara, duygusal karmaşalara ve iniş çıkışlara göğüs geren bir evlilik oldu.

Avie Tevanian Jobs'ın bir bekârlığa veda partisine ihtiyacı olduğuna karar verdi. Bu göründüğü kadar kolay değildi. Jobs partilerden hoşlanmazdı ve bir erkek arkadaş grubu yoktu. Nikah şahidi bile yoktu. Dolayısıyla partiye sadece Tevanian ve Reed'de bilgisayar bilimi profesörü olan, üniversiteden izin alıp NeXT'te çalışmaya gelmiş Richard Crandall katıldı. Tevanian limuzin kiraladı, Jobs'ın evine vardıklarında kapıyı Powell açtı; takım elbise giymişti, takma bıyık takmıştı ve partiye bir erkek olarak katılmak istediğini söyledi. Bu bir şakaydı ve kısa süre sonra üç bekâr (ki hiçbiri içki düşkünü değildi), ellerinden geldiğince bir bekârlığa veda partisi yaşamak için San Francisco'ya gittiler.

Tevanian Fort Mason'daki, Jobs'ın sevdiği vejetaryen restoranında masa ayırtmayı başaramamış, bu yüzden bir otelin çok lüks restoranına rezervasyon yapmıştı. "Burada yemek istemiyorum," dedi Jobs, masaya

ekmek konar konmaz. Onları kaldırıp dışarı çıkardı; Jobs'ın restoranlardaki tavırlarına henüz alışkın olmayan Tevanian dehşete kapılmıştı. Jobs onları North Beach'teki Café Jacqueline'e, bayıldığı sufle mekânına götürdü; bu gerçekten daha iyi bir seçimdi. Sonra limuzinle Golden Gate köprüsünden geçip Sausalito'daki bir bara gittiler ve üçü de tekila şat ısmarladı, ama yudumlayarak içtiler. "Muhteşem bir bekârlığa veda partisi değildi, ama Steve gibi biri için elimizden gelen bu kadardı ve bizden başka gönüllü çıkmamıştı," diye anımsıyordu Tevanian. Jobs bunu takdir etmişti. Tevanian'ın kendi kız kardeşi Mona Simpson'la evlenmesini istediğine karar verdi. Bu evlilik gerçekleşmese de, Jobs'ın aklına bu fikrin gelmesi bir sevgi göstergesiydi.

Powell neye adım attığının sinyallerini gördü. Düğünü planlarken, davetiyelerin kaligrafisinden sorumlu kişi bazı seçenekleri göstermek için eve geldi. Kadın oturacak yer bulamayınca döşemeye oturdu ve numuneleri serdi. Jobs onlara birkaç saniye baktıktan sonra kalkıp odadan çıktı. Geri dönmesini beklediler, ama dönmedi. Bir süre sonra Powell onu aramaya gitti ve odasında buldu. "O kadını defet gitsin," dedi Jobs. "Gösterdiği şeylere bakamıyorum. Boktan boktan şeyler."

18 Mart 1991'de Steven Paul Jobs (36), Yosemite Ulusal Parkı'ndaki Ahwahnee Oteli'nde Laurene Powell'la (27) evlendi. 1920'lerde taş, beton ve keresteden inşa edilmiş olan bu bina Art Deco'yu, Art&Craft akımını ve Park Service'in dev taş şöminelere olan düşkünlüğünü birleştiren bir stilde tasarlanmıştır. En güzel yönü manzarasıdır. Cam duvarları Half Dome zirvesine ve Yosemite Şelalesi'ne bakar.

Elli kadar konuk geldi ve aralarında Steve'in babası Paul Jobs'la kız kardeşi Mona Simpson da vardı. Simpson nişanlısı Richard Appel'i getirmişti; avukatlık yapan Appel sonradan televizyon komedileri yazarı oldu (*Simpsons*'ın yazarlarından biri olarak, Homer'in annesine karısının ismini verdi). Jobs hepsinin kiralık otobüsle gelmelerinde ısrar etti; düğünün her ayrıntısının kontrolünde olmasını istiyordu.

Düğün töreni solaryumda yapıldı; lapa lapa kar yağıyordu ve uzaktaki Glacier Point hayal meyal görülüyordu. Töreni Jobs'ın eskiden beri Sõtõ Zen öğretmeni olan Kobun Chino yönetti; bir değneği salladı, bir gongu

çaldı, tütsü yaktı ve davetlilerin çoğunun anlaşılmaz bulduğu şeyler mırıldandı dua okurcasına. “Onu sarhoş sandım,” dedi Tevanian. Oysa değildi. Düğün Pastası Yosemite Vadisi’nin sonundaki granit zirvenin, Half Dome’un şeklindeydi, ama vejetaryen pastası olduğundan –yumurta, süt ve herhangi bir rafine ürün kullanılmamıştı– davetlilerin çoğu tadını hiç beğenmediler. Sonra hep birlikte yürüyüşe çıktılar; Powell’ın izbandut gibi olan üç erkek kardeşi kartopu oynadılar, bol bol güreştiler ve epey şamata yaptılar. “Görüyorsun ya Mona,” dedi Jobs kız kardeşine, “Laurene Joe Namath’ın[24] torunu, John Muir’in[25] torunlarıyız.”

Bir Yuva

Powell kocasının doğal gıdalara duyduğu ilgiyi paylaşıyordu. İşletme okulundayken, meyve suyu şirketi Odwalla’da yarım gün çalışmıştı; oranın ilk pazarlama planının hazırlanmasına katkıda bulunmuştu. Jobs’la evlendikten sonra, kariyer sahibi olmasının önemli olduğunu düşündü; kendi ayaklarının üstünde durabilmesi gerektiğini annesinden öğrenmişti. Dolayısıyla kendi şirketi Terravera’yı kurdu; bu şirket hazır organik yemekler yapıp kuzey California’daki dükkânlara dağıtıyordu.

Evli çift izole, mobilyasız ve oldukça ürkütücü Woodside konağında kalmak yerine eski Palo Alto’nun bir mahallesine, bir köşedeki hoş ve gösterişsiz bir eve taşındılar. Burası oldukça seçkin bir semtti –vizyoner risk sermayedarı John Doerr, Google’ın kurucusu Larry Page, Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg komşuları olacaktı, ayrıca Andy Hertzfeld ve Joanna Hoffman vardı–, ama evler azametli değildi ve görünmelerini engelleyen yüksek çalı çitleri ya da uzun bahçe yolları yoktu. Hoş kaldırımlara sahip düz, sessiz sokaklarda yan yana duruyorlardı. “Çocukların arkadaşlarını görmeye yürüyerek gidebilecekleri bir mahallede oturmak istedik,” dedi Jobs sonradan.

Ev Jobs’ın minimalist ve modernist tarzına uygun değildi. Palo Alto’daki o sokaktan arabayla geçen insanların durup bakacakları kadar büyük ya da dikkat çekici bir konak da değildi. 1930’larda Carr Jones adlı bir yerel tasarımcı tarafından inşa edilmişti; Jones’un uzmanlık alanı İngiliz ve Fransız kır evlerinin “masalsı havasını” taşıyan, özenle yapılmış evlerdi.

Kırmızı tuğladan yapılma iki katlı evin ahşap kirişleri meydandaydı, kıvrık hatlara sahip çatısı padavra kaplıydı, görünüşü derme çatma bir Cotswold sayfiye evini veya belki de zengin bir Hobbit'in evini andırıyordu. California'ya ait tek özelliği, kanatlarının elçilik tarzı bir avluyu çevrelemesiydi. İki katlı ve kubbeli tavanlı oturma odası resmi görünüşlü değildi; döşemesi fayans ve terakotaydı. Bir ucunda tavana kadar yükselen büyük, üçgen bir pencere vardı; Jobs evi satın aldığında şapel penceresi gibi vitraylı olan camları normal camla değiştirdi. Powell'la birlikte yaptığı bir başka tadilatsa mutfağı genişletip, bir odunlu pizza fırını ve ailenin başlıca toplanma yeri haline gelecek olan uzun bir ahşap masa için yer açmaktı. Dört ayda bitmesi planlanan tadilat on altı ay sürdü, çünkü Jobs tasarımı değiştirip duruyordu. Ayrıca arkalarındaki küçük evi satın alıp yıktırdılar ve orayı arka bahçeye dönüştürdüler; Powell orayı bol bol mevsim çiçeği, sebze ve şifalı ot ekerek güzel bir doğal bahçe haline getirdi.

Jobs, Carr Jones'un kullanılmış tuğlalar ve telefon direklerinden çıkma ahşaplar gibi ikinci el materyallerden faydalanarak sade ve dayanıklı bir ev inşa etmesine giderek hayran kaldı. Mutfak kirişleri, ev yapılırken inşa halinde olan Golden Gate köprüsünün beton temellerinin kalıplarının yapımında kullanılmıştı. "Kendini yetiştirmiş özenli bir zanaatkârdı o," dedi Jobs, her ayrıntıyı gösterirken. "Para kazanmaktan çok yaratıcılığı önemsiyordu ve asla zengin olmadı. California'dan asla ayrılmadı. Fikirlerini kütüphanedeki kitaplardan ve *Architectural Digest* dergisinden ediniyordu."

Jobs Woodside'daki evini birkaç zaruri eşya hariç döşememişti: Yatak odasında bir çekmeceli dolapla bir şilte, yemek odasındaysa bir kumar masasıyla birkaç katlanır sandalye vardı. Çevresinde sadece takdir edebileceği şeyler istiyordu, dolayısıyla çıkıp bir sürü mobilya satın almakta zorlanıyordu. Artık karısıyla birlikte normal bir mahalle evinde yaşadığından ve yakında çocuğu olacağından, bazı tavizler vermesi gerekiyordu. Ama bu zordu. Yataklar, şifonyerler ve oturma odasına bir müzik sistemi aldılar; ama kanepe gibi eşyaları almaları daha uzun sürdü. "Sekiz sene boyunca mobilyaları konuştuk," diye anımsıyordu Powell. "Bir kanepe ne işe yarar diye sorup durduk kendimize." Elektrikli ev aletleri

almak da dürtülerle yapılacak bir iş değil, felsefi bir görevdi. Jobs yeni bir çamaşır makinesi alma süreçlerini birkaç yıl sonra *Wired*'a anlattı:

> Bütün Amerikan malı çamaşır makineleri ve kurutma makineleri kusurluymuş meğer. Avrupalılar çok daha iyilerini yapıyorlar – ama onların makineleri işlerini iki kat daha uzun sürede hallediyor! Çamaşırları aşağı yukarı dörtte bir daha fazla suyla yıkıyorlar ve giysilerinize çok daha az deterjan temas ediyor. En önemlisi, giysilerinizi yıpratmıyorlar. Çok daha az sabun ve su kullanıyorlar, ama giysiler çok daha temiz, yumuşak ve dayanıklı oluyor. Eşimle ben hangi avantajları istediğimizi konuştuk. Sonunda tasarımdan epey bahsettik, ama ailemizin değer yargılarından da bahsettik. Bizim için en önemli şey çamaşırlarımızın bir buçuk saat yerine bir saatte yıkanması mıydı? Yoksa giysilerimizin yumuşacık ve daha dayanaklı olması mıydı? Dörtte bir daha fazla su umursar mıydık? İki hafta kadar her gece yemek masasında bunları konuştuk.

Sonunda Alman malı, Miele marka bir çamaşır ve kurutma makinesi aldılar. "Yıllardır hiçbir yüksek teknoloji ürünü beni bu kadar heyecanlandırmamıştı," dedi Jobs.

Jobs'ın kubbeli tavanlı oturma odasına aldığı tek sanat eseri, Sierra Nevada'daki bir kış gündoğumunun Ansel Adams tarafından California'daki Lone Pine'da çekilmiş fotoğrafının baskısıydı. Adams bu dev duvar baskısını kızı için hazırlamıştı ve kızı sonradan onu satmıştı. Bir ara Jobs'ın ev bakıcısı baskıyı ıslak bezle silince, Jobs Adams'la birlikte çalışmış bir adamı bulup eve getirtti ve baskının bir tabakasını söktürüp restore ettirdi.

Ev hâlâ öyle gösterişsizdi ki Bill Gates karısıyla birlikte ziyarete gelince şaşırdı. "*Hepiniz* burada mı yaşıyorsunuz?" diye sordu Gates; o sıralar Seattle civarında 6.000 metrekarelik bir malikâne yaptırıyordu. Jobs Apple'a geri dönünce ve dünya çapında ünlü bir milyarder olunca bile korumalar veya yatılı hizmetçiler tutmadı; gündüzleri arka kapıyı kilitlemiyordu bile.

Tek güvenlik sorunu Burrell Smith'ten, eskiden Andy Hertzfeld'le birlikte çalışan dağınık saçlı ve melek yüzlü Macintosh yazılım mühendisinden kaynaklandı üzücü ve tuhaf bir şekilde. Smith Apple'dan ayrıldıktan sonra bipolar manik depresyona ve şizofreniye yakalandı. Hertzfeld'le aynı sokakta oturuyordu ve hastalığı ilerledikçe sokaklarda çıplak dolaşmaya, bazen de arabalarla kiliselerin camlarını kırmaya başladı. Güçlü ilaçlar kullanıyordu, ama dozajı tutturmakta zorlanıyordu. Bir ara yine heyheyleri

gelince, akşamları Jobs'ın evine gidip pencerelerini taşlamaya, saçma sapan mektuplar bırakmaya başladı ve bir keresinde evin içine kestane fişeği attı. Tutuklandı ve tedavisi yoğunlaştırılınca davaya son verildi. "Burrell çok eğlenceli ve naif bir insandı; sonra bir Nisan günü birden deliriverdi," diye anımsıyordu Jobs. "Çok tuhaf ve üzücüydü."

Smith sonunda ağır ilaçların etkisiyle tamamen iç dünyasına çekildi ve 2011'de hâlâ Palo Alto sokaklarında geziniyordu; kimseyle konuşamıyordu, Hertzfeld'le bile. Onun durumuna üzülen Jobs, daha fazla nasıl yardım edebileceğini Hertzfeld'e sordu sık sık. Smith bir ara hapse atıldı ve ismini söylemeyi reddetti. Hertzfeld üç gün sonra durumu öğrenince Jobs'ı aradı ve Smith'in serbest bırakılması için yardım istedi. Jobs yardım etti, ama Hertzfeld'i bir soruyla şaşırttı: "Başıma benzer bir şey gelse, benimle de Burrell'la ilgilendiğin kadar ilgilenir misin?"

Jobs Woodside'daki, Palo Alto'nun ilerisindeki dağların on beş kilometre kadar içerisindeki konağını satmadı. 1925'te inşa edilmiş o on dört odalı, İspanyol koloni dönemi tarzındaki evi yıktırıp yerine onun üçte biri büyüklükte, son derece sade, Japon tarzı, modernist bir ev yaptırmak istiyordu. Ama o döküntü evin yıkılmasına karşı çıkan korumacıların açtığı yavaş ilerleyen davalarla uğraştı yirmi yıldan fazla. (Evi yıkma iznini 2011'de nihayet alabildi, ama artık ikinci bir ev yaptırmaktan vazgeçmişti.)

Jobs Woodside'daki yarı metruk evini –özellikle de yüzme havuzunu– arada sırada aile partileri için kullanıyordu. Bill Clinton başkanken, o ve Hillary Clinton Stanford'daki kızlarını ziyarete gittiklerinde 1950'lerde inşa edilmiş çiftlik evinde kalıyorlardı. Ana bina da, çiftlik evi de mobilyasız olduğundan Powell Clintonların geleceği zamanlarda mobilya ve sanat eseri satıcılarını arıyordu ve evi geçici olarak döşetiyordu. Bir keresinde, Monica Lewinsky skandalının patlak vermesinden hemen sonra, Powell mobilyaları son kez gözden geçirirken tablolardan birinin eksik olduğunu fark etti. Keşif ekibine ve Gizli Servis görevlilerine tabloya ne olduğunu sordu. Bir tanesi onu kenara çekti ve o tabloda askıya asılı bir elbisenin resmi olduğunu ve Lewinsky olayındaki mavi elbiseyi göz önüne alarak tabloyu saklamaya karar verdiklerini söyledi.

Lisa Eve Yerleşiyor

Lisa sekizinci sınıfın yarısındayken öğretmenleri Jobs'ı aradılar. Ciddi sorunlar çıkmıştı ve yetkililer Lisa'nın annesinin yanından taşınmasının muhtemelen en iyisi olacağını söylemişlerdi. Bunu duyan Jobs Lisa'yla yürüyüşe çıktı, ona durumu sordu ve yanına taşınmasını teklif etti. On dört yaşına yeni basmış, aklı başında bir kız olan Lisa bu teklifi iki gün düşündü. Sonra evet dedi. Hangi odayı istediğini biliyordu: babasının odasının hemen yanındakini. Bir keresinde, evde başka kimse yokken o odayı çıplak zemine uzanarak test etmişti.

Zor bir dönemdi. Chrisann Brennan bazen birkaç sokak ötedeki kendi evinden gelip onlara bahçeden bağırıp çağırıyordu. Ona neden öyle davrandığını ve Lisa'nın onun evinden taşınmasına yol açan suçlamaları sorduğumda, o zaman olanları hâlâ zihninde oturtamadığını söyledi. Ama sonra bana, durumu anlamama katkıda bulunacağını söylediği uzun bir e-posta yazdı. E-postada şöyle diyordu:

> Steve'in Woodside'daki evini yıkma iznini Woodside belediyesinden nasıl aldığını biliyor musun? O ev tarihi eser olduğundan yıkılmasını istemeyen insanlar vardı, ama Steve orayı yıkıp yerine meyvelikli bir ev yaptırmak istiyordu. Steve yıllar boyunca o evle hiç ilgilenmedi ve iflah olmaz hale gelmesine göz yumdu. Hedefine ulaşmak için kullandığı strateji, o evle olabildiğince az ilgilenmek ve olabildiğince az direniş göstermekti. Yani eve hiçbir şey yapmayınca, hatta belki de pencereleri yıllarca açık tutunca, ev sonunda harabeye döndü. Dahice, değil mi? Böylece artık planlarını kolayca gerçekleştirebilecek. Lisa 13-14 yaşlarındayken Steve onun kendi evine taşınmasını sağlamak için benzer bir taktik uyguladı; otoritemin esenliğimin altını oymaya girişti. Başta kullandığı stratejiyi kendisi için daha kolay, ama benim için daha da yıkıcı olan ve Lisa'nın daha da fazla sorun yaşamasına yol açan bir başka stratejiyle değiştirdi. Çok ahlâklı davranmamış olabilir, ama istediğini aldı.

Lisa, Palo Alto Lisesi'ndeki dört senesi boyunca Jobs ve Powell'la birlikte kaldı ve Lisa Brennan-Jobs ismini kullanmaya başladı. Jobs iyi bir baba olmaya çalıştı, ama bazen soğuk ve uzak davranıyordu. Lisa kaçma ihtiyacı duyduğunda, civarda oturan dost bir aileye sığınıyordu. Powell destekleyici olmaya çalıştı; okul etkinliklerinin çoğuna o gidiyordu.

Lisa lisedeyken serpilmeye başladı. Okul gazetesi *The Campanile*'e katıldı ve yazı işleri müdürü yardımcısı oldu. Babasına ilk işini vermiş olan adamın torunu olan sınıf arkadaşı Ben Hewlett'la birlikte, okulun yönetim kurulunun idarecilere gizlice yaptığı zamları ifşa eden bir ekibe katıldı. Üniversiteye gitme zamanı gelince, doğuya gitmek istedi. Harvard'a

başvurdu –başvuru mektubunda şehir dışında olan babasının imzasını taklit etti– ve 1996’da oraya kabul edildi.

Lisa Harvard’da üniversitenin gazetesi *The Crimson*’da ve ardından edebiyat dergisi *The Advocate*’te çalıştı. Erkek arkadaşından ayrıldıktan sonra yurt dışında, Londra’daki King’s College’de bir yıl okudu. Üniversite yılları boyunca babasıyla ilişkisi fırtınalı oldu. Eve geldiğinde ufak tefek meseleleri –akşam yemeğini, Lisa’nın üvey kardeşleriyle yeterince ilgilenip ilgilenmediğini– büyütüp kavga ediyor ve birbirleriyle haftalarca, hatta bazen aylarca konuşmuyorlardı. Bazen tartışmaları öyle büyüyordu ki Jobs ona para vermeyi kesiyordu ve Lisa Andy Hertzfeld’den ya da başkalarından borç alıyordu. Lisa bir ara babasının öğrenim masraflarını karşılamayacağını düşününce Hertzfeld ona 20.000 dolar borç verdi. “Steve o parayı verdim diye küplere bindi,” diye anımsıyordu Hertzfeld, “ama ertesi sabah erkenden aradı ve muhasebecisi bana parayı gönderdi.” Lisa 2000 senesinde Harvard’dan mezun olunca Jobs mezuniyet törenine gitmedi. Davet edilmediğini söyledi.

Ancak o yıllarda güzel zamanları da oldu; örneğin bir yaz Lisa eve gelince San Francisco’daki, Grateful Dead, Jefferson Airplane ve Jimi Hendrix gibiler tarafından meşhur edilmiş Fillmore Oditoryumu’nda Electronic Frontier Vakfı için düzenlenen bir hayır konserinde şarkı söyledi. Tracy Chapman’ın ünlü şarkısı “Talkin’ Bout A Revolution”ı söylerken (“Yoksullar ayaklanacak / Ve paylarını alacaklar...”), babası kucağında bir yaşındaki kızı Erin’le oditoryumun arka tarafında ayakta durdu.

Jobs’ın Lisa’yla inişli çıkışlı ilişkisi, Lisa’nın serbest yazar olarak Manhattan’a taşınmasından sonra da aynı şekilde sürdü. Jobs’ın Chrisann’e sinir olması, Lisa’yla arasındaki sorunları arttırıyordu. Chrisann’e 700.000 dolarlık bir ev satın almış ve tapusunu Lisa’nın üzerine yaptırmıştı, ama Chrisann Lisa’yı ikna edip tapuyu kendi üzerine geçirdi ve ardından evi satıp parasıyla bir spiritüel danışmanla birlikte Paris’e yerleşti. Para bitince San Francisco’ya geri döndü ve “ışık tabloları”yla Budist mandalalar üreten bir sanatçı oldu. “Ben bir ‘Birleştirici’yim ve evrimleşen insanlığın ve yükselen Dünya’nın geleceğine katkıda bulunan bir vizyonerim,” dedi web sitesinde (sitesinin bakımını Hertzfeld yapıyordu). “Tabloları yaratırken ve yaşarken kutsal titreşimin şekillerini, renklerini ve ses frekanslarını

deneyimliyorum.” Ağır bir sinüs enfeksiyonu ve diş sorunu yüzünden paraya ihtiyacı olunca Jobs ona yardım etmeyi reddetti; Lisa bu yüzden Jobs’la birkaç yıl konuşmadı. İlişkileri böyle çalkantılı bir şekilde devam etti.

Mona Simpson’ın bütün bunları ve hayal gücünü kullanarak yazdığı *A Regular Guy (Sıradan Bir Adam)* romanı 1996’da yayınlandı. Baş karakteri Jobs’tan esinlenilen bu kitap bazı açılardan gerçeğe uyuyor: Jobs’ın dejeneratif kemik hastalığı olan dahi bir arkadaşına sessiz sedasız yaptığı yardımı ve özel bir araba satın almasını yansıtıyor ve Lisa’yla ilişkisinin pek çok yönünü, başta onun babası olduğunu reddetmesi de dahil olmak üzere, doğru bir şekilde anlatıyor. Ama başka kısımları daha kurgusal: Örneğin Chrisann Lisa’ya araba kullanmayı çok erken yaşta öğretmişti, ama kitaptaki “Jane”in beş yaşındayken babasını bulmak için dağlarda tek başına kamyon kullanması sahnesi gerçek değil elbette. Ayrıca romandaki bazı küçük ayrıntıların doğru olup olmadığını öğrenmek güç, örneğin Jobs’tan esinlenilen karakterle ilgili ilk ve dikkat çekici cümlenin: “Sifon çekemeyecek kadar meşgul bir adamdı.”

Jobs’ın romandaki kurgusal tasviri ilk bakışta fazla sert görünüyor. Simpson baş karakterini “başka insanların arzularını ya da kaprislerini umursamaya gerek görmeyen” biri olarak tanımlıyor. Tıpkı gerçek Jobs gibi, bu karakter de hijyene pek düşkün değil. “Deodorantlara inanmıyordu; uygun bir diyetin ve naneli Kastilya sabununun terlemeyi ve kötü kokuları engelleyeceğini öne sürüyordu sık sık.” Ama roman lirik ve pek çok açıdan karmaşık; sonunda da kurduğu büyük şirketin kontrolünü yitiren ve terk ettiği kızını takdir etmeyi öğrenen baş karakter daha ayrıntılı bir şekilde tasvir ediliyor. Bu adam son sahnede kızıyla dans ediyor.

Jobs o romanı hiç okumadığını söyledi sonradan. “Benimle ilgiliymiş diye duydum,” dedi bana, “ve benimle ilgiliyse cidden kızarım, ama kız kardeşime kızmak istemiyorum, bu yüzden okumadım.” Oysa kitabın yayınlanışından birkaç ay sonra *New York Times*’a kitabı okuduğunu ve baş karakteri kendine benzettiğini söyledi. “%25 kadarı aynen ben, davranışlarımın ayrıntılarına kadar,” dedi muhabir Steve Lohr’a. “Ama hangi %25’in ben olduğunu hayatta söylemem.” Karısıysa Jobs’ın kitaba

göz attığını, ondan kendisinin yerine okumasını ve fikrini söylemesini istediğini söyledi.

Simpson kitabı yayınlatmadan önce müsveddesini Lisa'ya gönderdi, ama Lisa başta sadece girişi okudu. "İlk birkaç sayfada ailemle, anekdotlarımla, bana ait şeylerle, düşüncelerimle karşılaştım; Jane karakterinde kendimi gördüm," dedi. "Ve gerçeklerin arasına uydurma şeyler sıkıştırılmıştı – bana göre yalandılar, üstelik gerçeğe tehlikeli bir şekilde yakındılar." Lisa incinmişti ve Harvard *Advocate*'e yazdığı bir yazıda sebebini açıkladı. Yazısının ilk versiyonu oldukça saldırgandı, ama sonra yayınlatmadan önce üslubunu biraz yumuşattı. Simpson'ın arkadaşça davranarak kendisini suistimal ettiğini hissediyordu. "Mona'nın o altı yıl boyunca malzeme topladığını bilmiyordum," diye yazdı. "Beni avuturken, teselli ederken benden bir şeyler aldığını bilmiyordum." Lisa sonunda Simpson'la barıştı. Kitabı konuşmak için bir kafeye gittiler ve Lisa ona kitabı bitiremediğini söyledi. Simpson ona kitabın sonunu beğeneceğini söyledi. Lisa'nın Simpson'la inişli çıkışlı bir ilişkisi oldu yıllar boyunca, ama yine de ona babasından daha yakındı.

Çocuklar

Powell 1991'de, Jobs'la evlendikten birkaç ay sonra doğum yapınca, çocuğa iki hafta boyunca "bebek Jobs" dendi, çünkü onu isim takmak çamaşır makinesi seçmek kadar zordu neredeyse. Sonunda ona Reed Paul Jobs adını verdiler. Göbek adını Jobs'ın babasından almıştı; Reed adıysa Jobs'ın okuduğu üniversitenin adı olduğundan değil, sadece kulağa hoş geldiği için verildi (Jobs'la Powell bunda ısrarlılar).

Reed pek çok açıdan babasına çekmişti: İsabetli kararlar veren, delici bakışlara ve hipnotize edici bir cazibeye sahip zeki biriydi. Ama babasının tersine tatlı, özverili ve inceydi de. Yaratıcıydı –bazen aşırı ölçüde; çocukken kostümler giyip rol yapmaya bayılıyordu–, ayrıca bilime meraklı iyi bir öğrenciydi. Babasının bakışlarını taklit edebiliyordu, ama şefkatliydi ve hiç de zalim durmuyordu.

Erin Siena Jobs 1995'te doğdu. Ağabeyinden biraz daha sessiz sakindi ve babasından pek ilgi görmemenin üzüntüsünü yaşıyordu zaman zaman.

Babası gibi tasarıma ve mimariye düşkün oldu, ama onun ilgisizliğinden incinmemek için duygusal açıdan biraz uzak durmayı öğrendi.

En küçük çocuk, Eve 1998'de doğdu ve iradeli, eğlenceli, fişek gibi bir insana dönüştü; ne fazla ilgi düşkünü ne de kolayca sindirilebilen biriydi, babasıyla nasıl başa çıkacağını biliyordu, onunla pazarlık yapıyordu (bazen kazanıyordu) ve hatta dalga geçiyordu. Babası onun ileride A.B.D. başkanı olmazsa Apple'ın başına geçeceğini söyleyerek espri yapıyordu.

Jobs Reed'le oldukça yakınlaştı, ama kızlarına genellikle daha soğuk davranıyordu. Başka insanlar gibi onlarda da arada sırada odaklanıyordu, ama zihni meşgulken onları tamamen görmezden geliyordu. "İşlerinde odaklanıyor ve bazen kızlarla hiç ilgilenmiyor," dedi Powell. Jobs bir ara karısına çocuklarının bu kadar iyi yetişmelerine şaşırdığını söyledi, "hele onlarla sürekli ilgilenmediğimizi göz önüne alınca." Powell bunu hem eğlenceli, hem de biraz sinir bozucu buldu; çünkü Reed iki yaşına basınca Powell başka çocuklar da istediğini düşünerek kariyerine son vermişti.

1995'te Oracle'ın CEO'su Larry Ellison Jobs'ın 40. doğumgünü şerefine bir parti düzenledi; partiye teknoloji yıldızları ve zengin insanlar davet edildi. Ellison Jobsların aile dostu haline gelmişti ve onları çok sayıdaki lüks yatından biriyle sık sık gezilere çıkarıyordu. Reed'in ondan "zengin dostumuz" diye bahsetmeye başlaması, babasının servetini gösteriş için kullanmaktan kaçınmasının eğlenceli bir kanıtıydı. Jobs'ın Budist zamanlarından öğrendiği ders, maddi mal varlıklarının genellikle hayatı zenginleştirmekten çok zorlaştırdığıydı. "Tanıdığım bütün CEO'ların korumaları var," dedi. "Evlerinde bile. Öyle yaşamak delilik. Biz çocuklarımızı öyle yetiştirmek istemediğimize karar verdik."

21. Bölüm

Oyuncak Hikâyesi

Buzz'la Woody Yardıma Koşuyor

Jeffrey Katzenberg

"İmkânsızı başarmak eğlenceli," demişti Walt Disney bir keresinde. Jobs bu tarz yaklaşımı severdi. Disney'in ayrıntı ve tasarım düşkünlüğüne hayrandı ve onun kurduğu film stüdyosuyla Pixar'ın arasında doğal bir uyum olduğunu hissediyordu.

Walt Disney Şirketi, Pixar'ın CAPS'inin lisansını almış ve böylece Pixar'ın bilgisayarlarının başlıca müşterisi olmuştu. Disney'in film bölümünün başkanı Jeff Katzenberg bir gün Jobs'ı Burbank stüdyolarına, o teknolojinin kullanılışını görmeye davet etti. Disney çalışanlarının gezdirdiği Jobs, Katzenberg'e dönüp "Disney Pixar'dan memnun mu?" diye sordu. Katzenberg hararetle evet dedi. Sonra Jobs "Peki sence Pixar Disney'den memnun mu?" diye sordu. Katzerberg öyle olduğunu varsaydığını söyledi. "Hayır, değiliz," dedi Jobs. "Sizinle bir film yapmak istiyoruz. Bizi bu mutlu eder."

Katzenberg buna gönüllüydü. John Lasseter'ın kısa animasyon filmlerine hayrandı ve onu Disney'e geri döndürmeye boş yere çabalamıştı. Dolayısıyla Pixar ekibini ortak bir film yapma olasılığını konuşmak üzere davet etti. Catmull, Jobs ve Lasseter onun toplantı masasına oturduklarında Katzenberg açık konuştu. "John, madem gelip yanımda çalışmıyorsun," dedi Lasseter'a bakarak, "biz de böyle çalışırız."

Disney'in Pixar'a benzemesi gibi, Katzenberg de Jobs'a benziyordu. İkisi de istediklerinde cezbedici, ruh hallerine ya da çıkarlarına bağlı olaraksa agresif (veya daha kötüsü) olabiliyorlardı. Pixar'dan istifa etmek üzere olan Alvy Ray Smith toplantıdaydı. "Katzenberg'le Jobs'ı birbirlerine çok benzettim," diye anımsıyor. "İkisi de ağızları çok iyi laf yapan tiranlardılar." Katzenberg bunun hoş bir şekilde farkındaydı. "Herkes tiran olduğumu

düşünüyor,” dedi Pixar ekibine. “*Sahiden* de tiranım. Ama genellikle haklıyımdır.” Sanki Jobs konuşmuştu.

Eşit derecede tutkulu olan Katzenberg’le Jobs’ın pazarlıklarının aylar sürmesi şaşırtıcı değildi. Katzenberg Disney’e Pixar’ın patentli 3-D animasyon teknolojisinin verilmesinde diretiyordu. Jobs hayır dedi ve sonunda tartışmayı kazandı. Jobs’ın da bir talebi vardı: Pixar filmin ve karakterlerinin kısmi sahibi olmalı ve video haklarıyla devam filmlerinin kontrolünü paylaşmalıydı. “İstediğin buysa,” dedi Katzenberg, “konuşmayı burada keselim ve hemen git.” Jobs geri adım attı.

Lasseter o iki sırım gibi ve gergin yöneticinin çekişmelerini ilgiyle seyretti. “Steve’le Jeffrey’nin kapışmalarını büyülenmiş gibi seyrettim,” diye anımsıyordu. “Eskrim maçı izlemek gibiydi. İkisi de ustaydılar.” Ama Katzenberg’te süvari kılıcı, Jobs’taysa sadece eskrim kılıcı vardı. İflasın eşiğinde olan Pixar bir anlaşma yapmaya Disney’den çok daha muhtaçtı. Ayrıca Disney girişimin tamamını finanse edebilirdi, Pixar ise edemezdi. Sonunda 1991 Mayısı’nda bir anlaşmaya vardılar: Disney filmin ve karakterlerinin tek sahibi olacaktı, Pixar’a gişe gelirlerinin %12,5 kadarını verecekti, yaratıcı kontrole sahip olacaktı, filmi istediği zaman cüzi bir tazminat karşılığında iptal edebilecekti, Pixar’ın daha sonraki iki filmini yapma seçeneğine (ama zorunluluğuna değil) ve ayrıca filmdeki karakterleri kullanarak film yapma (Pixar’la ya da Pixar’sız) hakkına sahip olacaktı.

John Lasseter’ın filme bulduğu isim *Oyuncak Hikâyesi*’ydi *(Toy Story)*. Bu ismin kaynağında Jobs’la paylaştığı bir inanç, ürünlerin bir öze sahip oldukları ve bir amaç uğruna yaratıldıkları fikri yatıyordu. Nesnelerin duyguları olsa, bunların temelinde özlerine ulaşma arzusu yatardı. Örneğin bir bardağın varoluş sebebi içinde su tutmaktır; duyguları olsa, dolu olduğunda mutlu ve boş olduğunda üzgün olacaktı. Bir bilgisayar ekranının özü, bir insan için arabirim olmaktır. Tek tekerlekli bisikletin özü, sirkte kullanılmaktır. Oyuncaklara gelince, onların varoluş sebepleri çocukların onlarla oynamalarıdır, dolayısıyla oyuncakların korkusu çöpe atılmak ya da yeni oyuncaklar tarafından pabuçlarının dama atılması olmalıdır. Yani eskiden favori olan bir oyuncakla yepyeni, gıcır gıcır bir oyuncağın arkadaşlığını anlatan bir film temelde dramatiktir, özellikle de aksiyon

oyuncakların sahipleri olan çocuktan ayrılmak zorunda kalmalarına dayanıyorsa. Orijinal tretmanın başında dendiği gibi: "Herkes çocukken oyuncak kaybetmenin travmasını yaşamıştır. Öykümüz bir oyuncağın kendisi için en önemli olan şeyden, yani çocukların onunla oynamasından mahrum kalışını ve bunu geri kazanmaya çalışmasını oyuncağın bakış açısından anlatıyor. Bütün oyuncakların varoluş sebebi budur. Varoluşlarının duygusal temeli budur."

İki ana karakter epey değiştirildikten sonra Buzz Lightyear ve Woody oldular. Lasseter'la ekibi birkaç haftada bir Disney'dekilere en yeni görsel senaryo taslaklarını ya da hazırladıkları görüntüleri gösteriyorlardı. Başlardaki deneme çekimlerinde Pixar muhteşem teknolojisini sergiledi: Örneğin bir şifonyerin üstünde yürüyen Woody'nin ekose gömleğinde bir jaluziden düşen gölgeler geziniyordu – bu efekti manuel olarak render etmek neredeyse imkânsızdı.

Ancak Disney'in konuyu beğenmesini sağlamak daha zordu. Pixar'ın yaptığı her sunumda Katzenberg çoğu fikri reddedip, kendi ayrıntılı yorumlarını ve notlarını bağıra çağıra söylüyordu. Katzenberg'in yaptığı her önerinin, her fikrinin bir sonraki tretmanda kullanılması için, klipsli kâğıt altlığı taşıyan adamları yanından ayrılmıyorlardı hiç.

Katzenberg iki ana karakterin daha sert olmalarını istiyordu. *Oyuncak Hikâyesi* adlı bir animasyon film hazırlıyor olabilirlerdi, ama film sadece çocuklara yönelik olmamalıydı. "Başta drama yoktu, gerçek bir öykü ve çatışma yoktu," diye anımsıyor Katzenberg. "Öyküde itici güç yoktu." Lasseter'ın *Asiler* ve *48 Saat* gibi klasik arkadaşlık filmlerini izlemesini önerdi. Ayrıca "sertlik" dediği şeyde ısrarlıydı; yani Woody karakterinin Buzz'a, oyuncak kutusundaki yeni istenmeyen yıldıza daha kıskanç, kötü ve saldırgan davranmasını istiyordu. "Bu dünyada oyuncaklar oyuncakların kurdudur," der Woody, Buzz'ı bir pencereden dışarı ittikten sonra.

Katzenberg'le diğer Disney yöneticilerinin çeşitli önerilerinin uygulanmasından sonra Woody'nin cazibesi neredeyse sıfıra inmişti. Bir sahnede diğer oyuncakları yataktan atar ve Slinky'ye yardıma gelmesini emreder. Slinky duraksayınca Woody "Senin işinin düşünmek olduğunu kim söyledi yaylı salak?" diye bağırır. Bunun üzerine Slinky, Pixar ekibinin

yakında kendilerine soracakları bir soruyu sorar: “Bu kovboy neden bu kadar korkutucu?” Woody’nin sesi olmayı kabul eden Tom Hanks’in bir ara haykırarak söylediği gibi: “Ne pis adammış bu!”

Kes!

Kasım 1993’e gelindiğinde Lasseter’la Pixar ekibi filmin ilk yarısını hazırlamışlardı ve Katzenberg’le diğer Disney yöneticilerine göstermek için Burbank’e getirdiler. Uzun animasyon film bölümünün başı Peter Schneider, Katzenberg’in dışarıdan insanlara Disney için animasyonlar yaptırmasından asla hoşlanmamıştı; filmi seyredince berbat olduğunu söyledi ve prodüksiyonun durdurulmasını emretti. Katzenberg hemfikirdi. “Neden bu kadar kötü?” diye sordu iş arkadaşı Tom Schumacher’e. “Çünkü artık onların filmi değil,” diye açıkça yanıtladı Schumacher. Sonradan şu açıklamayı yaptı: “Jeffrey Katzenberg’in notlarına uyuyorlardı ve proje tamamen raydan çıkmıştı.”

Lasseter Schumacher’in haklı olduğunu fark etti. “Orada otururken, ekrandaki şeyden epey utanıyordum,” diye anımsıyordu. “Hayatımda gördüğüm en mutsuz, en fesat karakterlerle dolu öyküydü.” Pixar’a dönüp senaryoyu değiştirmesi için bir fırsat istedi Disney’den.

Jobs, Ed Catmull’la birlikte filmin yönetici yapımcılığını üstlenmişti, ama yaratıcı sürece pek karışmamıştı. Özellikle zevk anlayışı ve tasarım konularındaki kontrol eğilimi göz önüne alındığında, kendini böyle geride tutması Lasseter’a ve Pixar’daki diğer sanatçılara duyduğu saygının göstergesiydi – ayrıca Lasseter’la Catmull onu dizginliyorlardı. Ama Jobs Disney’le kurulan ilişkinin yürümesine katkıda bulunuyordu ve Pixar ekibi bunu takdir ediyordu. Katzenberg’le Schneider *Oyuncak Hikâyesi*’nin prodüksiyonunu durdurunca Jobs kendi cebinden para vererek çalışmaların sürmesini sağladı. Ve Katzenberg’e karşı onların tarafını tuttu. “Katzenberg *Oyuncak Hikâyesi*’ni berbat etti,” dedi Jobs sonradan. “Woody’nin kötü bir adam olmasını istiyordu ve bizi dışlayınca biz de ona tekmeyi bastık ve ‘İstediğimiz bu değil,’ deyip filmi baştan beri istediğimiz şekilde hazırladık.”

Pixar ekibi üç ay sonra yeni bir senaryoyla geldi. Woody karakteri, Andy’nin diğer oyuncaklarının zalim patronu olmaktan çıkıp bilge

liderlerine dönüşmüştü. Buzz Lightyear'ın gelmesinden sonra duyduğu kıskançlık daha sempatik bir şekilde sergilendi ve Randy Newman'ın "Strange Things" şarkısı kullanıldı. Woody'nin Buzz'ı pencereden dışarı ittiği sahne baştan yazıldı; bu sefer Buzz, Woody'nin bir Luxo lambasıyla yaptığı (Lasseter'ın ilk kısa filmine göndermeydi bu) küçük bir numaranın yol açtığı kaza yüzünden düşüyordu. Katzenberg'in şirketi yeni yaklaşımı onayladı ve Şubat 1994'te filmin prodüksiyonuna tekrar başlandı.

Katzenberg, Jobs'ın maliyeti düşük tutma çabasından etkilenmişti. "Bütçe hazırlama sürecinin en başında bile Steve maliyetlere çok duyarlıydı ve olabildiğince az para harcanmasını istiyordu," diyor. Ama Disney'in kabul ettiği 17 milyon dolarlık prodüksiyon bütçesi yetersiz gelmeye başlamıştı, özellikle de Katzenberg'in onları Woody'yi fazla sert kılmaya zorlamasından sonra gereken büyük revizyon yüzünden. Dolayısıyla Jobs filmi doğru düzgün tamamlamak için daha fazla para talep etti. "Bak, bir anlaşma yaptık," dedi Katzenberg ona. "Kontrolü size verdik, siz de filmi teklif ettiğimiz meblağ karşılığında hazırlamayı kabul ettiniz." Jobs küplere bindi. Katzenberg'e telefon edip duruyordu veya uçağa atlayıp onu ziyarete geliyordu; Katzenberg'in deyişiyle "sadece ondan beklenecek bir şekilde delice ısrarcıydı." Jobs Disney'in bütçeyi aşan maliyetleri karşılaması gerektiğinde, çünkü Katzenberg'in orijinal fikri berbat bir şekilde değiştirmesi yüzünden fazladan iş çıktığında diretiyordu. "Dur bir dakika!" diye karşılık verdi Katzenberg. "Biz size yardım ediyorduk. Yaratıcılığımızdan faydalandığınız yetmedi, bir de üstüne para istiyorsunuz." İki kontrol manyağı, kimin kime kıyak geçtiğini tartışıyorlardı.

Jobs'dan çok daha diplomatik olan Ed Catmull meseleyi halledebildi. "Ben Jeffrey'e filmin üstünde çalışan bazı insanlardan çok daha olumlu yaklaşıyordum," diyor. Ama bu olay, Jobs'ın gelecekte Disney'e karşı daha fazla koz sahibi olmanın yollarını aramaya başlamasına yol açtı. Sadece taşeron olmaktan hoşlanmıyordu. Kontrol sahibi olmayı seviyordu. Dolayısıyla Pixar'ın gelecekte projelerini kendi cebinden karşılaması ve Disney'le yeni bir anlaşma yapması gerekecekti.

Film projesi ilerledikçe Jobs heyecanlandı. Pixar'ı satmak konusunda çeşitli şirketlerle –Hallmark Cards'tan Microsoft'a dek– konuşuyordu, ama

Woody ile Buzz’ın canlandırılmış hallerini gördükçe film endüstrisinde çığır açmak üzere olduğunu fark etmeye başladı. Filmin biten sahnelerini defalarca seyrediyordu ve arkadaşlarını yeni tutkusunu paylaşmaları için evine davet ediyordu. “*Oyuncak Hikâyesi*’nin gösterime girmeden önceki kaç versiyonunu izlediğimi bilmiyorum bile,” diyor Larry Ellison. “Sonunda bir çeşit işkenceye dönüştü. Oraya gidip en son, %10 düzeltilmiş versiyonu izliyordum. Steve filmin –hem öykünün, hem de teknolojinin– mükemmel olmasına kafayı takmıştı ve daha azına razı değildi.”

Jobs’ın Pixar’a yaptığı yatırımların karşılığını alabileceği hissi, Disney’in onu *Pocahontas*’ın Ocak 1995’te Central Park’taki bir çadırda düzenlenecek basın tanıtım galasına davet etmesiyle iyice arttı. Galada Disney CEO’su Michael Eisner *Pocahontas*’ın prömiyerinin Central Park’ın Great Lawn’unda[26], 100.000 kişinin karşısında, 80 inçlik dev ekranlarda yapılacağını açıkladı. Jobs muhteşem prömiyerler sahnelemekten anlayan usta bir şovmendi, ama o bile bu plan karşısında hayrete kapıldı. Buzz Lightyear’ın gaza getirici ünlü sözü –“sonsuzluğa ve ötesine!”– birden kulak vermeye değer gibi görünmeye başladı.

Jobs o Kasım’da *Oyuncak Hikâyesi*’nin gösterime girecek olmasını fırsat bilip, Pixar’ı halka açmaya karar verdi. Normalde hevesli olan yatırım bankacıları bile şüpheciydiler ve bunun işe yaramayacağını söylediler. Pixar beş senedir para kaybediyordu. Ama Jobs kararlıydı. “Kaygılıydım ve ikinci filmimizin gösterime girmesini beklememiz gerektiğini savundum,” diye anımsıyor Lasseter. “Steve ise bana kulak asmadı ve paraya ihtiyacımız olduğunu, çünkü filmlerimizin parasının yarısını verip Disney’le aramızdaki anlaşmayı değiştirmemiz gerektiğini söyledi.”

Sonsuzluğa!

Kasım 1995’te *Oyuncak Hikâyesi*’nin iki prömiyeri yapıldı. Disney birini Los Angeles’taki büyük ve eski bir sinema salonu olan El Capitan’da organize etti ve yan tarafa film karakterlerini içeren bir eğlence evi kurdu. Pixar’a bir avuç davetiye verildi, ama o akşamki prömiyer ve ünlü davetliler listesi Disney’in eseriydi; Jobs gitmedi bile. Bunun yerine ertesi gece San Francisco’daki benzer bir sinema salonu olan Regency’yi kiraladı ve kendi prömiyerini düzenledi. Davetliler Tom Hanks’le Steve Martin

yerine Silikon Vadisi'nin ünlüleriydiler: Larry Ellison, Andy Grove, Scott McNealy ve tabii ki Steve Jobs. Bunun Jobs'ın şovu olduğu belliydi; sahneye çıkıp filmi tanıtan Lasseter değil kendisi oldu.

Birbirine rakip bu iki prömiyer çözümlenmemiş bir meseleye dikkat çekti. *Oyuncak Hikâyesi* bir Disney filmi miydi, yoksa Pixar filmi miydi? Pixar Disney'in film yapmasına yardım eden bir taşeron animasyon şirketi miydi sadece? Yoksa Disney Pixar'ın filmlerini gösterime sokmasına yardım eden bir dağıtımcı ve pazarlamacı mıydı sadece? Doğru yanıt ikisinin arasında bir yerdeydi. Mesele işin içindeki egoların, özellikle de Michael Eisner ve Steve Jobs'ın böyle bir ortaklık kurup kuramayacaklarıydı.

*Oyuncak Hikâyesi'*nin müthiş bir gişe başarısı elde etmesi ve eleştirmenlerce çok beğenilmesi, meseleyi iyice ciddileştirdi. Film ilk haftasında Amerika'da 30 milyon dolar hasılat elde ederek maliyetini çıkardı ve ardından senenin en yüksek hasılatlı filmi oldu *–Batman Daima*'yı ve *Apollo 13*'ü geçti–; Amerika'da 192 milyon dolar, dünyadaysa toplam 362 milyon dolar hasılat elde etti. Eleştirileri takip eden Rotten Tomatoes'a göre, filmi değerlendiren 73 eleştirmenden tamamı olumlu sözler sarf etti. *Time*'dan Richard Corliss filme "yılın en yaratıcı komedisi" derken, *Newsweek*'ten David Ansen "olağanüstü" olduğunu söyledi; *New York Times*'tan Janet Maslin ise filmi "iki kademeli Disney geleneğini en iyi şekilde barındıran, inanılmayacak kadar zekice bir eser" olarak değerlendirip hem çocuklara, hem de yetişkinlere önerdi.

Jobs için tek sorun Maslin gibi eleştirmenlerin Pixar'a dikkat çekmek yerine "Disney geleneği"nden bahsetmeleriydi. Hatta kadının eleştirisinde Pixar'ın adı bile geçmiyordu. Jobs bu algının değiştirilmesi gerektiğini biliyordu. John Lassater'le birlikte *Charlie Rose Şov*'a katıldığında *Oyuncak Hikâyesi'*nin bir Pixar filmi olduğunu vurguladı ve hatta yeni bir stüdyonun tarihi bir şekilde doğduğunu söyledi. "*Pamuk Prenses*'in gösterime girmesinden beri belli başlı bütün stüdyolar animasyon işine girmeye çalıştılar ve Disney hit bir animasyon film üretebilen tek stüdyoydu şimdiye kadar," dedi Rose'a. "Pixar ise bunu başarabilen ikinci stüdyo oldu."

Jobs Disney’in sadece bir Pixar filminin distribütörü olduğunu vurgulamaya özen gösterdi. “‘Asıl işi biz Pixar’dakiler yaptık, siz Disney’dekilerse boktansınız,’ deyip duruyordu,” diye anımsıyor Michael Eisner. “Oysa *Oyuncak Hikâyesi* bizim sayemizde başarılı oldu. Filmin şekillendirilmesine katkıda bulunduk ve filmi hit yapmak için tüketici pazarlamacılarımızdan Disney Kanalı’na dek bütün bölümlerimizi devreye soktuk.” Jobs temel meselenin –filmin kime ait olduğu meselesinin– ağız dalaşıyla değil, ancak sözleşmeyle çözülebileceğine karar verdi. “*Oyuncak Hikâyesi*’nin başarısından sonra,” dedi, “sırf kiralık çalışmak yerine stüdyo kuracaksak Disney’le yeni bir anlaşma yapmamız gerektiğini fark ettim.” Ama Disney’le eşit koşullarda masaya oturabilmeleri için Pixar’ın ortaya para koyması gerekiyordu. Bunun için de başarılı bir İHA gerekiyordu.

Halka arz *Oyuncak Hikâyesi*’nin gösterime girmesinden tam bir hafta sonra gerçekleşti. Filmin başarılı olacağını tahmin ederek riske giren Jobs, bu sayede turnayı gözünden vurdu. Apple İHA’sında olduğu gibi, sabah saat 7’de, baş İHA organizatörünün San Francisco ofisinde bir kutlama yapılması planlandı. Başta ilk hisselerin 14 dolar civarından satılmaları kararlaştırmıştı, satılmaları garanti olsun diye. Jobs ise 22 dolardan satılmalarında diretti; böylece çok satarlarsa şirket daha fazla para elde edecekti. Sonuç Jobs’ın en çılgınca hayallerinin bile ötesinde oldu. İHA Netscape’i geçerek yılın en büyük İHA’sı oldu. Hisselerin fiyatı ilk yarım saatte 45 dolara fırladı ve çok fazla alım emri geldiğinden satışların ertelenmesi gerekti. Fiyat iyice yükselip 49 dolara çıktıktan sonra günü 39 dolardan kapadı.

Jobs o senenin başında Pixar’a bir alıcı bulmayı umuyordu ve amacı harcadığı 50 milyon doları geri almaktı sadece. O günün sonundaysa, elinde tuttuğu hisseler –şirketin %80’i– bunun yirmi katından fazla, tam 1,2 *milyar* dolar ediyordu. Jobs’ın Apple 1980’de halka açıldığında kazandığı paranın aşağı yukarı beş misliydi bu. Ama Jobs *New York Times*’tan John Markoff’a paranın kendisi için çok önemli olmadığını söyledi. “Geleceğimde yatlar yok,” dedi. “Bu işi asla para için yapmadım.”

İHA’nın başarısı, Pixar’ın artık filmlerini finanse etmek için Disney’e mahkûm olmayacağı anlamına geliyordu. Tam da Jobs’ın istediği kozdu bu. “Artık filmlerimizin maliyetinin yarısını karşılayabilecek durumda

olduğumuzdan, kârın yarısını isteyebilirdim," diye anımsıyordu. "Ama daha da önemlisi, ortak markalama istiyordum. Bunlar Disney filmleri kadar Pixar filmleri de olacaklardı."

Jobs uçağa atlayıp Eisner'la öğle yemeği yemeye gitti; Eisner onun küstahlığına afalladı. Üç filmlik bir anlaşmaları vardı ve Pixar sadece bir tane yapmıştı. İki tarafın da kendi nükleer silahları vardı. Katzenberg, Eisner'la tartıştıktan sonra Disney'den ayrılmıştı; Steven Spielberg ve David Geffen'le birlikte DreamWorks SKG'yi kurmuştu. Jobs eğer Eisner Pixar'la yeni bir anlaşma yapmaya yanaşmazsa, üç filmlik sözleşmenin bitiminde Pixar'ın başka bir stüdyoya, örneğin Katzenberg'inkine gideceğini söyledi. Eisner ise bu durumda Disney'in Woody'yi, Buzz'ı ve Lasseter'ın yarattığı bütün karakterleri kullanarak *Oyuncak Hikâyesi*'nin devam filmlerini çekebileceği tehdidini savurdu. "Bu çocuklarımızı taciz etmek gibi olurdu," diye anımsıyordu Jobs sonradan. "John bu olasılığı düşününce ağlamaya başladı."

Sonra uzlaşmaya karar verdiler. Eisner Pixar'ın gelecekteki filmlerin maliyetinin yarısını karşılamasını ve buna karşılık kârın yarısını almasını kabul etti. "Çok fazla hitimiz olacağını sanmıyordu, dolayısıyla kâra geçtiğini düşünüyordu," dedi Jobs. "Bu bizim için çok iyi oldu, çünkü Pixar kapalı gişe oynayan on film yaptı peş peşe." Ortak markalama konusunda da anlaştılar, ayrıntıları epey tartışsalar da. "O filmlerin Disney filmleri olacağını, dolayısıyla onları Disney'in sunması gerektiğini savunuyordum, ama sonunda pes ettim," diye anımsıyordu Eisner. "Disney yazısının karakter boyutunu, Pixar yazısının boyutunu tartışmaya başladık dört yaşındaki çocuklar gibi." Ama 1997'nin başında sözleşme imzaladılar –on yılda yapılacak beş film için– ve hatta arkadaş olarak ayrıldılar, en azından o an için. "Eisner o zamanlar bana makul ve adil davranıyordu," dedi Jobs sonradan. "Ama geçen on yıl içinde onun karanlık bir adam olduğu sonucuna vardım."

Jobs Pixar hissedarlarına yazdığı bir mektupta, Disney ile üretilen bütün filmlerde –aynı zamanda reklamlarda ve oyuncaklarda– ortak markalamaya sahip olma hakkını kazanmanın, anlaşmanın en önemli kısmı olduğunu söyledi. "Pixar'ın Disney kadar güvenilir bir markaya dönüşmesini istiyoruz," diye yazdı. "Ama Pixar'ın bu güveni kazanması için,

müşterilerin filmleri Pixar'ın yarattığını bilmeleri gerekiyor." Jobs muhteşem ürünler yaratmakla meşhur biriydi. Ama marka değeri yüksek büyük şirketler kurma yeteneği de bir o kadar önemliydi. Döneminin en iyi şirketlerinden ikisini kurdu – Apple'ı ve Pixar'ı.

22. Bölüm

İkinci Geliş

Ne Vahşi Canavar, Son Saati Geldi Nihayet...



Steve Jobs, 1996

Dağılış

Jobs 1988’de NeXT bilgisayarı tanıttığında insanlar heyecanlanmıştı. Ama bilgisayar ertesi sene nihayet piyasaya sürüldüğünde bu heyecan dindi. Jobs’ın basını büyüleme, sindirme ve kandırma taktikleri işe yaramamaya başladı ve şirketin sorunlarıyla ilgili haberler yayınlandı. “Endüstrinin karşılıklı değiştirilebilir sistemlere yöneldiği bir zamanda NeXT diğer bilgisayarlarla uyumlu değil,” diye yazdı A.P.’den Bart Ziegler. “NeXT’te çalıştırılabilecek yazılımların sayısının göreceli azlığı müşterileri soğutuyor.”

NeXT yeni bir kategoride, iş istasyonunun gücüyle kişisel bilgisayarın dostaneliğini isteyen insanlara yönelik kişisel iş istasyonu kategorisinde lider olmaya çalıştı. Ama bu müşteriler artık hızla büyüyen Sun’a yönelmişlerdi. NeXT’in 1990’daki geliri 28 milyon dolardı; Sun ise o yıl 2,5 milyar dolar kazandı. IBM NeXT yazılımı lisans anlaşmasını iptal edince Jobs mizacına ters bir şey yapmak zorunda kaldı: Donanımla yazılımın bütünsel bir şekilde bağlantılı olmaları gerektiğine inanmasına

karşın, NeXTSTEP işletim sisteminin diğer bilgisayarlarda kullanılmasına izin vermeyi Ocak 1992’de kabul etti.

Jobs’ı savunanlardan biri, Apple’da onunla sürtüşmüş olan ve sonra kendisi de alaşağı edilen Jean-Louis Gassée’ydi. Bir yazısında NeXT ürünlerinin son derece yaratıcı olduklarından bahsetti. “NeXT bir Apple olmayabilir,” dedi Gassée, “ama Steve hâlâ Steve.” Birkaç gün sonra evinin kapısı çalındı ve karısı kapıyı açtıktan sonra koşarak üst kata çıkıp Gassée’ye Jobs’ın kapının önünde durduğunu haber verdi. Jobs Gassée’ye yazısı için teşekkür etti ve onu bir etkinliğe davet etti: Jobs ve Intel’den Andy Grove, NeXTSTEP’in IBM/Intel platformuna taşınacağını birlikte açıklayacaklardı. “Steve’in babası Paul Jobs’ın yanında oturdum; etkileyici, onurlu bir adamdı,” diye anımsıyor Gassée. “Zor bir evlat yetiştirmişti, ama oğlunu sahnede Andy Grove’un yanında görmekten gurur duyuyordu.”

Bir yıl sonra Jobs bir sonraki, kaçınılmaz adımı attı: Donanım üretmeyi tamamen bıraktı. Pixar’da donanım üretmekten vazgeçmesi gibi acı verici bir karardı bu. Ürünlerini her yönüyle önemserdi, ama donanıma özellikle tutku duyuyordu. Muhteşem tasarımlar onu şevklendirirdi; üretimin ayrıntılarına kafayı takardı ve robotlarının kusursuz makinelerini üretmesini saatlerce seyrederdi. Ama artık işçilerinin yarısından fazlasını işten çıkarması, sevgili fabrikasını Canon’a satması (Canon şık mobilyaları açık arttırmayla sattı) ve sıradan makine üreticilerine işletim sistemi lisansı satmaya çalışan bir şirketle idare etmesi gerekiyordu.

1990’ların ortalarında Jobs artık yeni aile hayatından ve film piyasasındaki şaşırtıcı başarısından az çok haz alsa da, kişisel bilgisayar endüstrisinin durumu karşısında umutsuzluğa kapılmıştı. “Yenilik diye bir şey kalmadı,” dedi 1995’in sonunda, *Wired*’dan Gary Wolf’a. “Microsoft çok az yenilik getirererek piyasaya hâkim oldu. Apple kaybetti. Masaüstü pazarı karanlık bir çağa girdi.”

O sıralar Anthony Perkins’e ve Red Herring editörlerine verdiği bir röportajda da karamsardı. Önce kişiliğinin “Kötü Steve” yönünü sergiledi. Perkins’le iş arkadaşlarının gelmelerinden kısa süre sonra Jobs “yürüyüş yapmak” için arka kapıdan çıkıp gitti ve 45 dakika geri dönmedi. Derginin fotoğrafçısı fotoğraf çekmeye başlayınca, Jobs kadını alaycı bir dille

durdurdu. Perkins sonradan şöyle dedi: “Deliliğinin kaynağı manipülasyon muydu, bencillik miydi yoksa düpedüz kabalık mıydı anlayamadık.” Jobs nihayet röportaja başladığında, webin gelişiminin Microsoft’un egemenliğini pek durdurmayacağını söyledi. “Windows kazandı,” dedi. “Maalesef Mac’i yendi, UNIX’i yendi, OS/2’yi yendi. Onlardan daha kötü olan bir ürün kazandı.”

NeXT’in entegre bir donanım/yazılım ürününü satamaması Jobs’ın tüm felsefesine gölge düşürdü. “Apple’daki formülü uygulamaya çalışmamız, donanımla yazılımı birlikte üretmemiz hataydı,” dedi 1995’te. “Bence dünyanın değiştiğini fark etmeli ve sadece bir yazılım şirketi olmalıydık.” Ama ne kadar uğraşırsa uğraşsın, bu yaklaşım onu heyecanlandırmıyordu. Müşterilerin bayılacağı muhteşem uçtan uca ürünler yapmak yerine, NeXT yazılımını çeşitli donanım platformlarına yükleyecek şirketlere yenilikçi yazılımlar satmaya çalışmaya mahkûmdu artık. “İstediğim bu değildi,” dedi sonradan esefle. “Bireylere ürün satamamak çok canımı sıkıyordu. Bu dünyaya şirketlere yenilikçi ürünler satmaya ve yazılımlarımın başkalarının berbat donanımlarında kullanılmasına izin vermeye gelmedim ben. Bunu asla sevmedim.”

Apple Düşüşte

Jobs’ın alaşağı edilmesinden sonraki birkaç yıl boyunca Apple masaüstü yayıncılık piyasasındaki geçici egemenliği sayesinde kâr marjını yüksek tutabildi. 1987’de kendini dahi gibi hisseden John Sculley şimdi utandırıcı görünen bir dizi açıklama yaptı. “Jobs Apple’ın muhteşem bir tüketici ürünleri şirketi olmasını istiyordu,” diye yazdı Sculley. “Bu delice bir plandı... Apple asla bir tüketici ürünleri şirketi olamazdı... Gerçekliği dünyayı değiştirme hayallerimize uyduramayız... Yüksek teknoloji, bir tüketici ürünü olarak satılacak şekilde pazarlanamaz.”

Afallayan Jobs, Sculley’nin yönetimindeki Apple’ın 1990’ların başlarında pazar payını ve gelirlerini giderek yitirmesiyle birlikte sinirlenmeye ve horgörü duymaya başladı. “Sculley ahlâksız insanlar getirip ahlâksızca ilkeler koyarak Apple’ı mahvetti,” dedi Jobs sonradan esefle. “Ortaya muhteşem ürünler koymaktan çok para kazanmakla –temelde kendileri için– ilgileniyorlardı.” Jobs, Sculley’nin kâr tutkusunun pazar payının

artmasını engellediği kanısındaydı. “Macintosh Microsoft’a yenildi, çünkü Sculley ürünü geliştirmek ve makul bir fiyattan satmak yerine olabildiğince kâr etmekte diretti.”

Microsoft’un Macintosh’un grafik kullanıcı arayüzünü taklit etmesi birkaç sene almıştı, ama 1990’larda bu taklidi Windows 3.0 adıyla piyasaya sürüp, masaüstü pazarının hâkimi olma yolunda ilerlemeye başladı. Ağustos 1995’te piyasaya sürülen Windows 95 tüm zamanların en başarılı işletim sistemi oldu ve Macintosh’un satışları epey azalmaya başladı. “Microsoft’un tek yaptığı başka insanların ürünlerini taklit etmekti, sonra da azimli davrandı ve IBM uyumluluğundan faydalandı,” dedi Jobs sonradan. “Apple başına gelenleri hak etti. Ben gittikten sonra yeni bir şey icat etmedi. Mac pek gelişmedi. Microsoft için kolay bir rakipti.”

Apple’a sinirlendiği, Stanford Business School öğrenci kulübü için bir öğrencinin evinde yaptığı konuşmasından anlaşılıyordu; öğrenci ondan bir Macintosh klavyesini imzalamasını istedi. Jobs kendisinin şirketten ayrılmasından sonra eklenen tuşları çıkarabilirse imza atacağını söyledi. Araba anahtarlarını alıp, bir zamanlar yasakladığı dört imleç tuşunu ve ayrıca en tepedeki “F1, F2, F3...” diye sıralanmış işlev tuşlarını çıkardı. “Bu klavyeleri teker teker değiştirerek dünyayı değiştireceğim,” dedi soğukça. Sonra da mahvettiği klavyeyi imzaladı.

Jobs 1995 Noeli’nde Hawaii’deki Kona Village’da yaptığı tatilde bir arkadaşıyla, ele avuca sığmaz Oracle başkanı Larry Ellison’la kumsalda yürüyüşe çıktı. Apple’ı satın almayı ve başına Jobs’ı geçirmeyi konuştular. Ellison 3 milyar dolar verebileceğini söyledi. “Apple’ı satın alırım, sen CEO olduğun için hisselerin %25’ini alırsın, sonra da şirkete eski ihtişamını geri kazandırırız.” Ama Jobs kabul etmedi. “Saldırgan iktisaptan hazzetmem,” diye açıkladı. “Ama beni geri çağırsalar kabul edebilirim, o ayrı.”

Apple’ın 1980’lerin sonlarında %16 olan pazar payı 1996’da %4’e düşmüştü. 1993’te Sculley’nin yerine geçen Michael Spindler şirketi Sun’a, IBM’e ve Hewlett-Packard’a satmaya çalıştı. Başaramadı ve Şubat 1996’da yerine National Semiconductor’ın CEO’su olan araştırma mühendisi Gil Amelio getirildi. Amelio’nun ilk senesinde şirket 1 milyar dolar kaybetti ve

1991’de 70 dolar olan hisse fiyatı 14 dolara düştü; oysa o sıralar teknoloji balonu diğer hisseleri uçuruyordu.

Amelio Jobs’tan hazzetmiyordu. 1994’te, Amelio’nun Apple yönetim kuruluna seçilmesinden hemen sonra tanışmışlardı. Jobs onu arayıp “Gelip seninle görüşmek istiyorum,” demişti. Amelio onu National Semiconductor’daki ofisine davet etti ve Jobs’ın gelişini ofisinin cam duvarından seyretti. “Jobs kaçamak dövüşen agresif, endamlı bir boksöre ya da avının üstüne atlamaya hazır bir orman kedisine benziyordu,” dedi Amelio sonradan. Jobs birkaç dakikalık hoşbeşten sonra –ki onun için normalden çok daha uzun bir süreydi–, gelme sebebini açıklayıverdi. Tekrar Apple CEO’su olmak için Amelio’dan yardım istedi. “Apple’daki askerleri harekete geçirebilecek tek bir kişi var,” dedi Jobs, “şirketi düzeltebilecek tek bir kişi var.” Macintosh’un devrinin kapandığını ve Apple’ın bir o kadar yaratıcı, yeni bir ürün ortaya koymasının zamanının geldiğini savundu.

“Mac öldüyse yerine ne geçecek?” diye sordu Amelio. Jobs’tan aldığı yanıttan etkilenmedi. “Steve doğru dürüst yanıt vermedi,” dedi Amelio sonradan. “Yuvarlak konuşuyordu.” Amelio Jobs’ın gerçekliği çarpıtma sahasına tanık olduğunu hissetti ve ondan etkilenmediği için gurur duydu. Jobs’ı ofisinden kabaca kovdu.

Amelio 1996 yazında ciddi bir sorunla karşı karşıya olduğunu fark etti. Apple umutlarını Copland adlı yeni bir işletim sistemi yaratmaya bağlamıştı; ama Amelio CEO olduktan kısa süre sonra, tanıtımı yapılan ama henüz piyasaya sürülmemiş bu işletim sisteminin Apple’ın daha iyi bilgisayar ağı ve bellek koruması gereksinimini karşılamayacak bir balon olduğunu ve açıklananın aksine 1997’de piyasaya sürülmeye hazır olmayacağını keşfetti. Amelio kısa sürede bir alternatif bulacağını açıkladı. Mesele şuydu ki alternatifi yoktu.

Yani Apple’a stabil ve tercihen Unix’e benzeyen, nesne odaklı uygulama katmanına sahip bir işletim sistemi hazırlayabilecek bir ortak gerekiyordu. Böyle bir yazılımı hazırlayabilecek bariz bir şirket vardı –NeXT–, ama Apple’ın o yöne bakması zaman alacaktı.

Apple başta Jean-Louis Gassée’nin kurduğu Be şirketinde odaklandı. Gassée Be’nin Apple’a satılması için pazarlığa başladı, ama Ağustos

1996’da Amelio’yla Hawaii’de yaptığı bir görüşmede şansını fazla zorladı. 50 kişilik ekibini Apple’a getirmek istediğini ve şirketin %15’ini (ki değeri 500 milyon dolar civarıydı) istediğini söyledi. Amelio afallamıştı. Apple Be’ye 50 milyon dolar civarı değer biçmişti. Birkaç tekliften ve karşı tekliften sonra, Gassée 275 milyon dolardan aşağı inmeyi reddetti. Apple’ın başka seçeneği olmadığını düşünüyordu. Amelio Gassée’nin “Onları taşaklarından tuttum ve acıtana kadar sıkacağım,” dediğini başkalarından işitti. Bu hoşuna gitmedi.

Apple’ın baş teknoloji sorumlusu Ellen Hancock, Sun’ın Unix tabanlı işletim sistemi Solaris’i kullanmalarını savundu, Solaris’in henüz kullanıcı dostu bir arayüze sahip olmamasına karşın. Amelio Microsoft’un Windows NT’sini kullanmayı düşündü tuhaf bir şekilde; bu işletim sistemi yüzeysel olarak, Mac’e benzeyecek şekilde değiştirilebilirdi ve Windows kullanıcıları için erişilebilir olan çok sayıda yazılımla uyumlu olurdu. Anlaşmaya hevesli olan Bill Gates, Amelio’yu bizzat aramaya başladı.

Bir seçenek daha vardı elbette. İki yıl önce, Macworld dergisi köşe yazarı (ve eski Apple yazılım pazarlamacısı) Guy Kawasaki bir basın duyurusu parodisi yayınlayarak, Apple’ın NeXT’i satın aldığı ve Jobs’ı CEO’luğa getirdiği şakasını yapmıştı. Bu yazıda Mike Markkula’nın Jobs’a şunu sorduğu söyleniyordu: “Hayatının geri kalanını Unix’in allanıp pullanmış halini satarak mı geçirmek istersin, yoksa dünyayı değiştirmek mi?” Jobs ise teklifi kabul ediyor ve “Artık baba olduğumdan, daha düzenli bir gelir kaynağına ihtiyacım var,” diyordu. Duyuruda “Jobs’ın NeXT deneyimi sayesinde Apple’da daha alçakgönüllü olacağı,” söyleniyordu. Basın duyurusunda yapılan bir alıntıda Bill Gates, artık Jobs’ın Microsoft’un kopyalayabileceği yeni ürünler yaratacağını söylüyordu. Bu basın duyurusu baştan aşağı şakaydı elbette. Ama şakaların gerçeğe dönüşme alışkanlığı vardır tuhaf bir şekilde.

Cupertino’ya Gitmek

“Steve’i arayıp bu konuyu konuşacak kadar yakından tanıyan var mı?” diye sordu Amelio personeline. İki yıl önce Jobs’la yaptığı görüşme kötü bittiğinden, Jobs’ı bizzat aramak istemiyordu. Ama sonunda bunu yapmasına gerek kalmadı. Apple NeXT’ten sinyaller almaya başlamıştı

bile. NeXT'teki bir orta düzey ürün pazarlamacı olan Garrett Rice, Jobs'a sormadan Ellen Hancock'u aramış ve yazılımlarına göz atmak isteyip istemediğini sormuştu. Hancock onunla görüşecek birini gönderdi.

1996'nın Şükran Günü'ne gelindiğinde iki şirket orta düzey konuşmalara başlamışlardı ve Jobs doğrudan Amelio'yu aradı. "Japonya'ya gidiyorum, ama bir hafta sonra döneceğim ve döner dönmez seninle görüşmek istiyorum," dedi Jobs. "Karşılıklı konuşmadan karar verme." Amelio, Jobs'la daha önce yaşadığı deneyime karşın, onun aramasına çok sevindi ve onunla birlikte çalışma ihtimali heyecanlanmasına yol açtı. "Steve'in beni araması, büyük bir şişe dolusu yıllanmış şarabın kokusunu içime çekmek gibiydi," diye anımsıyordu. Karşılıklı konuşmalarından önce Be'yle ya da başka bir şirketle anlaşma yapmayacağına söz verdi.

Jobs için Be'yle arasındaki rekabet hem mesleki, hem de kişiseldi. NeXT başarısız oluyordu ve Apple tarafından satın alınması, cazip bir can simidi olurdu. Ayrıca Jobs bazen epey kinci olabiliyordu ve Gassée listesinin neredeyse en tepesindeydi, Sculley'den bile yukarıdaydı. "Gassée cidden kötü bir adam," dedi Jobs sonradan. "Hayatımda tanıdığım insanlar arasında gerçekten kötü diyebileceğim birkaç kişiden biri. 1985'te beni sırtımdan bıçakladı." Sculley ise en azından Jobs'ı göğsünden bıçaklayacak kadar centilmendi.

Steve Jobs 2 Aralık 1996'da Apple'ın Cupertino'daki merkezine, on bir yıl önce kovulmasından beri ilk kez ayak bastı. Yöneticilere ait toplantı odasında Amelio ve Hancock'la, NeXT'in satılması konusunda görüştü. Bir kez daha oradaki beyaztahtayı kullanmaya başladı; bu kez NeXT'in kuruluşundan beri görülen dört bilgisayar sistemi dalgasından (en azından iddiası buydu) bahsetti. Be'nin işletim sisteminin tamamlanmadığını ve NeXT'inki kadar gelişkin olmadığını savundu. Saygı duymadığı iki insana konuşmasına karşın ikna ediciliğinin doruğundaydı. Mütevazılık rolü yapmakta özellikle ustaydı. "Herhalde tamamen çılgınca bir fikirdir," dedi, "ama istediğiniz her anlaşmaya varım – yazılımın lisansını verebilirim, şirketi satabilirim, ne isterseniz." Aslında her şeyi satmak istiyordu ve bunu sağlamaya çalıştı. "Yakından bakınca yazılımımdan fazlasını isteyeceksiniz," dedi onlara. "Bütün şirketi, tüm personeliyle birlikte almak isteyeceksiniz."

“Baksana Larry, Apple’ı satın almadan oraya geri dönüp tekrar yönetmemin bir yolunu buldum galiba,” dedi Jobs Ellison’a, Hawaii’deki Kona Village’da yaptıkları uzun bir yolculukta; o Noel’de ikisi de oraya gitmişlerdi. Ellison şöyle anımsıyordu: “Stratejisini açıkladı: Apple’ın NeXT’i satın almasını sağlayacaktı, sonra da yönetim kuruluna girecekti ve bunun bir adım ötesi CEO’luktu.” Ellison Jobs’ın önemli bir noktayı gözden kaçırdığını düşündü. “Ama Steve, anlamadığım bir şey var,” dedi. “Şirketi satın almazsak nasıl para kazanacağız?” Hedeflerinin birbirinden ne kadar farklı olduğunu anımsatan bir sözdü bu. Jobs elini Ellison’ın sol omzuna koydu, onu burunları neredeyse birbirine değecek kadar yakına çekti ve dedi ki: “Larry, arkadaşın olmamın gerçekten önemli olmasının sebebi bu. Senin daha fazla paraya ihtiyacın yok.”

Ellison karşılık olarak neredeyse sızlandığını anımsıyordu. “Eh, paraya ihtiyacım olmayabilir, ama neden o parayı Fidelty’deki fon yöneticisinin teki alsın ki? Neden başkası alsın? Neden biz almayalım?”

“Apple’a geri dönmem durumunda şirketin hisselerine sahip olmamamızın etik açıdan bana avantaj yaratacağına inanıyorum,” diye karşılık verdi Jobs.

“Steve, senin bu etik avantajın epey tuzluya patlar,” dedi Ellison. “Bak Steve, sen en iyi dostumsun ve Apple senin şirketin; ne istersen yaparım.” Her ne kadar Jobs sonradan o sıralar Apple’ı ele geçirme planları kurmadığını söylese de, Ellison bunun kaçınılmaz olduğu kanısındaydı. “Amelio’yla yarım saatten fazla zaman geçiren herkes, onun kendini mahvetmekten başka bir şey yapamayacağını görebilirdi,” dedi sonradan.

NeXT’le Be’nin arasındaki büyük kapışma 10 Aralık’ta, Palo Alto’daki Garden Court Oteli’nde, Amelio’yla Hancock’un ve başka altı Apple yöneticisinin karşısında gerçekleşti. Önce NeXT başladı; Avie Tevanian yazılımı gösterirken Jobs hipnotize edici pazarlamacılığını sergiledi. Yazılımın ekranda aynı anda dört video klip oynatabildiğini, multimedya yaratabildiğini ve internete bağlanabildiğini gösterdiler. “Steve NeXT işletim sistemini müthiş bir şekilde tanıttı,” dedi Amelio. “Sistemin artılarını överken sanki Olivier’nin Macbeth performansından bahsediyordu.”

Sonra Gassée konuşmaya başladı, ama sanki anlaşma zaten çantada keklikmiş gibi davranıyordu. Yeni bir sunum yapmadı. Apple ekibinin Be işletim sisteminin neler yapabildiğini zaten bildiğini söylemekle yetindi ve başka soruları olup olmadığını sordu. Kısa bir konuşmaydı. Gassée sunum yaparken Jobs'la Tevanian Palo Alto sokaklarında gezindiler. Bir süre sonra, toplantılarda bulunmuş bir Apple yöneticisiyle karşılaştılar. "Siz kazanacaksınız," dedi adam onlara.

Tevanian bunun sürpriz olmadığını söyledi sonradan. "Teknolojimiz daha iyiydi, çözümümüz eksiksizdi ve bizde Steve vardı." Amelio Jobs'ı geri getirmenin iki ucu keskin bir kılıç olduğunu biliyordu, ama aynı şey Gassée'yi geri getirmek için de geçerliydi. Eski günlerden kalma Macintosh veteranlarından biri olan Larry Tesler, Amelio'ya NeXT'i seçmesini tavsiye etti, ama şunu ekledi: "Hangi şirketi seçersen seç, birisi senin işini elinden alacak; ya Steve ya da Jean-Louis."

Amelio Jobs'ı seçti. Onu aradı ve Apple yönetim kurulundan onunla NeXT'in satın alınması konusunda pazarlık yapması için yetki vermelerini istemeyi planladığını söyledi. Bu toplantıda bulunmak ister miydi? Jobs evet dedi. Toplantı odasına girip de Mike Markkula'yı görünce duygusal bir an yaşandı. Bir zamanlar akıl hocası ve baba figürü olan Markkula'nın orada, 1985'te Sculley'nin tarafını tutmasından beri konuşmamışlardı. Jobs gidip onun elini sıktı. Sonra Tevanian'dan ya da başka birinden destek almadan NeXT'i tanıttı. Konuşması bittiğinde yönetim kurulu tamamen ikna olmuştu.

Jobs Amelio'yu Palo Alto'daki evine davet etti, dostça bir ortamda pazarlık edebilmeleri için. Amelio klasik 1973 Mercedes'iyle gelince Jobs etkilendi. O arabayı beğendi. Nihayet tadilatı bitmiş olan mutfağa geçtiklerinde Jobs ocağa çay koydu, sonra da açık pizza fırınının önündeki ahşap masaya oturdular. Para meselesini çabucak hallettiler; Jobs Gassée'nin yaptığı hataya düşüp de abartmak niyetinde değildi. Apple'ın NeXT için hisse başına 12 dolar ödemesini önerdi. Böylece ortaya 500 milyon dolar gibi bir meblağ çıkıyordu. Amelio bunu fazla yüksek buldu. Hisse başına 10 dolar, yani toplam 400 milyon dolar civarı önerdi. Be'nin tersine NeXT'in tamamlanmış bir ürünü, gelirleri ve çok iyi bir ekibi vardı; ama Jobs yine de bu karşı teklife sevindi. Hemen kabul etti.

Jobs'ın nakit istemesi sorun oldu. Amelio onun "bu yola baş koyması" ve hisselerini en az bir sene satmamayı kabul etmesi gerektiğini söylüyordu. Jobs buna direndi. Sonunda uzlaştılar. Jobs 120 milyon dolar nakit ve 37 milyon dolarlık hisse alacaktı ve hisselerini en az altı ay satmayacaktı.

Jobs her zamanki gibi konuşmalarının bir kısmını yürüyerek yapmak istedi. Palo Alto'da gezinirlerken, Apple'ın yönetim kuruluna girmek istediğini söyledi. Amelio bunu reddetmeye çalıştı, geçmişte yaşanan tatsız olaylar yüzünden biraz daha beklemesinin iyi olacağını söyledi. "Gil, beni cidden üzüyorsun," dedi Jobs. "Bu şirket benimdi. Sculley'le yaşadığım o korkunç günden beri kendi şirketimden dışlandım." Amelio onu anladığını, ama yönetim kurulunun ne isteyeceğine emin olmadığını söyledi. Jobs'la pazarlığa başlamadan hemen önce, "mantığının sesini dinlemeye" ve "Jobs'ın karizmasına kapılmamaya" karar vermişti. Ama o yürüyüş sırasında o da birçok kişi gibi Jobs'ın güç alanının etkisine kapıldı. "Steve enerjisiyle ve şevkiyle kanıma girdi," diye anımsıyordu.

Uzun sokakları birkaç kez turladıktan sonra eve geri döndüklerinde Laurene'le çocuklar da eve yeni gelmişlerdi. Kolay geçen pazarlığı hep birlikte kutladılar, sonra da Amelio Mercedes'ine binip gitti. "Bana ömür boyu dostmuşuz gibi hissettirdi," diye anımsıyordu Amelio. Jobs sahiden de insanlara bunu hissettirebiliyordu. Sonradan, Jobs'ın onun alaşağı edilmesini sağlamasının ardından, Amelio Jobs'ın o günkü dostaneliğini anımsayacak ve "Bunun son derece karmaşık bir kişiliğin sadece bir yönü olduğunu acı verici bir şekilde keşfedecektim," diyecekti esefle.

Amelio Gassée'ye Apple'ın NeXT'i satın alacağını bildirdikten sonra, daha da rahatsız edici bir işe yöneldi: Haberi Bill Gates'e vermeye. "Alt üst oldu," diye anımsıyordu Amelio. Gates Jobs'ın bu başarısını saçma bulmuştu, ama belki de şaşırmamıştı. "Steve Jobs'ın elinde bir şey var mı sanıyorsun cidden?" diye sordu Gates Amelio'ya. "Onun teknolojisini biliyorum, UNIX'in allanıp pullanmış hali sadece ve sizin makinelerde asla çalışmaz." Jobs gibi Gates de konuştukça sinirlenebiliyordu ve Amelio onun iki üç dakika hiç durmadan konuştuğunu anımsıyor. "Steve'in teknolojiden hiç anlamadığını anlamıyor musun? Muhteşem bir pazarlamacıdan başka bir şey değil o. Bu kadar salakça bir karar verdiğine inanamıyorum... Steve mühendislikten hiç anlamaz ve söyledikleriyle

düşündüklerinin %99'u yanlıştır. O işe yaramaz şirketi niye satın alıyorsun ki?"

Yıllar sonra bu konuyu açtığımda Gates o kadar sinirlendiğini anımsamadı. NeXT'in satın alınmasının aslında Apple'a yeni bir işletim sistemi kazandırmadığını söyledi. "Amelio NeXT'e tonla para harcadı ve açıkçası NeXT işletim sistemini pek kullanmadılar." Bunun yerine, NeXT'in satın alınmasıyla birlikte, ileride NeXT teknolojisinin kernelinin Apple'ın varolan işletim sistemine katılmasına yardımcı olabilecek Avie Tevanian'ı aralarına aldılar. Gates bu anlaşmanın Jobs'ın eninde sonunda iktidarı ele geçirmesine yol açacağını biliyordu. "Ama kaderin bir cilvesiydi bu," dedi. "Satın aldıkları şey, iyi bir CEO olacağını pek çok kişinin tahmin etmeyeceği bir adamdı; bunu tahmin etmezlerdi çünkü Steve'in o konuda pek deneyimi yoktu, ama tasarım ve mühendislik anlayışı muhteşem olan çok zeki bir adamdı. Deliliğini geçici CEO seçilene kadar bastırdı."

Ellison'la Gates'in kanılarının aksine, Jobs Apple'a aktif bir rolle geri dönmek konusunda (en azından Amelio oradayken) oldukça kararsızdı. NeXT'in satın alınışının ilan edileceği tarihten birkaç gün önce Amelio Jobs'a Apple'a geri dönüp tam gün çalışmasını, işletim sisteminin geliştirilme sürecini yönetmesini istedi. Ama Jobs bağlayıcı bir söz vermek yerine konuyu geçiştirip durdu.

Amelio sonunda, büyük açıklamayı yapacağı gün Jobs'ı aradı. Bir yanıta ihtiyacı vardı. "Steve, paranı alıp gitmek mi istiyorsun sadece?" diye sordu Amelio. "İstediğin buysa sorun değil." Jobs yanıt vermedi. Susuyordu. "Maaşlı çalışmak ister misin? Danışman olmak?" Jobs hâlâ susuyordu. Amelio çıkıp Jobs'ın avukatı Larry Sonsini'yi buldu ve ona Jobs'ın ne istediğini düşündüğünü sordu. "Hiç bilmiyorum," dedi Sonsini. Amelio bunun üzerine Jobs'la kapalı kapılar ardında görüştü ve şansını son bir kez denedi. "Steve, aklında ne var? Ne hissediyorsun? Lütfen, kararını şimdi duymam gerek."

"Dün gece gözüme uyku girmedi," diye karşılık verdi Jobs.

"Neden? Sorun ne?"

“Yapılması gereken onca şeyi ve yaptığımız anlaşmayı düşünüp durdum. Şimdi cidden yorgunum ve düzgün düşünemiyorum. Daha fazla soru istemiyorum.”

Amelio bunun mümkün olmadığını söyledi. Jobs bir şeyler demeliydi.

Jobs sonunda karşılık verdi: “Bak, onlara illa bir şeyler söylemen gerekiyorsa, yönetim kurulu başkanı danışmanı olmak istediğimi söyle.” Amelio bunu yaptı.

Haber o akşam –20 Aralık 1996’da–, Apple merkezindeki tezahürat yapan 250 çalışana verildi. Amelio Jobs’ın isteğini yerine getirdi ve onun yeni rolünü sadece yarı zamanlı danışman olarak tanımladı. Jobs sahneye kanattan girmek yerine oditoryumun arka tarafından, koltukların arasından salına salına yürüyerek geldi. Amelio seyircilere Jobs’ın konuşma yapamayacak kadar yorgun olduğunu söylemişti, ama alkışlar Jobs’a enerji vermişti. “Çok heyecanlıyım,” dedi Jobs. “Bazı eski iş arkadaşlarımla tekrar birlikte çalışmayı iple çekiyorum.” Konuşmasından hemen sonra, *Financial Times*’tan Louise Kehoe sahneye çıkıp Jobs’a Apple’ın yönetimini ele geçirip geçirmeyeceğini sordu suçlarcasına. “Yo, hayır Louise,” dedi Jobs. “Şu an hayatımda bir sürü şeyle meşgulüm. Ailem var. Pixar’la uğraşıyorum. Zamanım kısıtlı, ama umarım bazı fikirlerimi paylaşabilirim.”

Jobs ertesi gün Pixar’a gitti. Orayı giderek daha çok sevmişti ve ekibe hâlâ şirketin başkanı olacağını ve şirketle yakından ilgileneceğini söylemek istiyordu. Ama Pixar’dakiler onun Apple’a yarı zamanlı olarak geri dönmesinden memnundular; Jobs’ın biraz da başka yerde odaklanması iyi bir şeydi. Jobs önemli pazarlıklarda faydalı olabiliyordu, ama fazla boş vaktinin olması tehlikeliydi. O gün Pixar’a varınca Lasseter’ın ofisine gitti ve Apple’da sadece danışmanlık yapmanın bile epey vaktini alacağını söyledi. Lasseter’ın rızasını istediğini söyledi. “Bu iş yüzünden ailemden uzak kalacağımı ve diğer ailemden, yani Pixar’dan da uzak kalacağımı düşünüp duruyorum,” dedi Jobs. “Ama bu işi yapmak istememin tek sebebi şu: Dünyanın Apple’la daha güzel bir yer olacağını düşünüyorum.”

Lasseter kibarca gülümsedi. “Rıza veriyorum,” dedi.

23. Bölüm

Restorasyon

Çünkü Şimdi Kaybeden İleride Kazanacak



Amelio Wozniak'ı çağırırken Jobs geride duruyor, 1997

Sahne Arkasında Takılmak

"30'lu ya da 40'lı yaşlardaki bir sanatçının gerçekten muhteşem bir eser sunabilmesi nadirdir," demişti Jobs, otuz yaşına basmak üzereyken.

Bu söz Jobs'ın otuzlu yaşları, 1985'te Apple'dan kovulmasıyla başlayan on yıl için geçerli oldu. Ama 1995'te kırk yaşına bastıktan sonra yıldızı parladı. O yıl *Oyuncak Hikayesi* gösterime girdi, ertesi yılsa Apple'ın NeXT'i satın alması Jobs'ın kurduğu şirkete geri dönebilmesini sağladı. Jobs Apple'a geri dönünce, kırkını geçmiş insanların da son derece yaratıcı olabileceklerini kanıtlayacaktı. Yirmili yaşlardayken kişisel bilgisayarlarda çığır açtıktan sonra şimdi aynı şeyi müzik çalarlar, müzik endüstrisinin iş modeli, cep telefonları, uygulamalar, tablet bilgisayarlar, kitaplar ve gazetecilik için yapacaktı.

Larry Ellison'a geri dönüş stratejisinin NeXT'i Apple'a satmak, yönetim kuruluna alınmak ve Amelio'nun hata yapmasını beklemek olduğunu söylemişti. Jobs'ın hedefinin para olmadığını söylemesi Ellison'ı şaşırtmış olabilirdi. Ama bu kısmen doğruydu. Jobs ne Ellison'ın bariz tüketim

ihtiyacına, ne Bill Gates'in hayırseverlik dürtüsüne, ne de *Forbes* listesinde yükselme arzusuna sahipti. Onun kişisel güdülerini tatmin edecek şey insanlara hayran kalacakları bir miras bırakmaktan geçiyordu. Aslında iki miras: yenilikçi ve çığır açıcı, muhteşem ürünler yaratmak ve kalıcı bir şirket kurmak. Edwin Land, Bill Hewlett ve David Packard gibi insanlarla aynı seviyede –hatta onlardan biraz yukarıda– olmak istiyordu. Bütün bunları yapmasının en iyi yoluysa Apple'a geri dönüp krallığını geri almasıydı.

Ama yine de... restorasyon zamanı gelince tuhaf bir çekingenlik sergiledi. Çekindiği şey Gil Amelio'nun kuyusunu kazmak değildi. Bu doğasında vardı ve Amelio'nun ne yaptığını bilmediğine karar verdikten sonra öyle davranmaması güçtü. Ama iktidar kadehi dudaklarına yaklaştıkça tuhaf bir tereddüte, hatta gönülsüzlüğe kapılacak, belki de naz yapacaktı.

Ocak 1997'de gayriresmî bir yarı zamanlı danışman olarak geri döndü, Amelio'ya söylediği gibi. Personelle ilgili bazı konularda, özellikle de NeXT'ten gelen adamlarını korumakta ağırlığını koydu. Ama başka pek çok konuda tuhaf bir şekilde pasifti. Yönetim kuruluna katılmasının teklif edilmemesine karar verilmesine gücendi ve şirketin işletim sistemi bölümünün başına geçmesinin önerilmesini aşağılayıcı buldu. Amelio Jobs'ı çadırın hem içinde, hem de dışında bırakan bir durum yaratmıştı ve eninde sonunda sorun çıkması kaçınılmazdı. Jobs sonradan şöyle anımsıyordu:

> Gil beni ayak altında istemiyordu. Ben de onun andaval olduğunu düşünüyordum. Öyle olduğunu şirketi ona satmadan önce de biliyordum. En fazla arada sırada bazı etkinliklere, örneğin Macworld'ünkilere, temelde şov için gönderileceğimi düşünüyordum. Bu bana uyardı, çünkü Pixar'da çalışıyordum. Palo Alto'nun merkezinde, haftada birkaç gün çalışabileceğim bir ofis kiraladım; haftada bir iki gün de Pixar'a gidiyordum. Güzel bir hayattı. Koşuşturmuyordum, aileme zaman ayırabiliyordum.

Jobs sahiden de Ocak başında bir Macworld etkinliğine gönderildi ve Amelio'nun andaval olduğu kanısı pekişti. 4.000'e yakın sadık hayran, Amelio'nun açılış konuşmasını dinlemek için San Francisco Marriott'un balo salonundaki koltukların biletlerini kapışmışlardı. Onu *Bağımsızlık Günü* filminde dünyayı bir Apple PowerBook kullanarak kurtarmış olan aktör Jeff Goldblum takdim etti. "*Kayıp Dünya: Jurassic Park*'ta bir kaos kuramı uzmanını oynuyorum," dedi. "Bu bir Apple etkinliğinde

konuşmama yeter sanırım.” Sonra mikrofonu sahneye gelen Amelio’ya bıraktı; Amelio göz alıcı bir spor ceket giymişti ve çizgili yakasının düğmesini sımsıkı iliklemişti – “Vegas karikatürlerindeki tipler gibiydi,” dedi *Wall Street Journal* muhabiri Jim Carlton sonradan; teknoloji yazarı Michael Malone ise “yeni boşanmış amcanızın ilk kez bir kadınla çıkacağı geceki hali gibiydi aynen” dedi.

Daha büyük bir sorun şuydu ki, Amelio etkinlikten hemen önce tatile çıkmış, dönüşte konuşma yazarlarıyla şiddetli bir tartışma yaşamış ve prova yapmayı reddetmişti. Jobs sahne arkasına gelince kaostan rahatsız oldu; Amelio podyumda dağınık ve sonu gelmez bir sunum yaparken Jobs öfkeden köpürdü. Optik suflöründe beliren konuşma konularından pek anlamayan Amelio, kısa süre sonra doğaçlama yapmaya girişti. Düşünce zincirini defalarca yitirdi. Bir saatten fazla zaman geçtiğinde, seyirciler artık afallamış haldeydi. Birkaç ara verilmesi, örneğin Amelio’nun yeni bir müzik programını sergilemek için şarkıcı Peter Gabriel’i sahneye getirmesi herkesi rahatlattı. Amelio ilk sırada oturan Muhammed Ali’yi de gösterdi; Ali’nin Parkinson hastalığıyla ilgili bir web sitesini tanıtmak için sahneye gelmesi gerekiyordu, ama Amelio onu çağırmadı ve orada bulunmasının sebebini açıklamadı.

Amelio iki saatten fazla lafı dolandırdıktan sonra sahneye herkesin tezahürat yapmayı beklediği kişiyi çağırdı nihayet. “Jobs sahneye özgüveniyle, stiliyle ve çekim gücüyle çıkarken, beceriksiz Amelio’nun tam tersiydi,” diye yazdı Carlton. “Elvis’in geri dönmesi bile daha büyük bir heyecan uyandıramazdı.” Kalabalıktakiler ayağa fırladılar ve onu bir dakikadan fazla çılgınca alkışladılar. Sürgünde geçen on yıl nihayet sona ermişti. Jobs sonunda el sallayarak kalabalığı susturdu ve meselenin özüne indi. “Parıltıyı geri getirmeliyiz,” dedi. “Mac on yılda pek gelişmedi. Bu yüzden Windows ona yetişti. Dolayısıyla bizim daha da iyi bir işletim sistemi yaratmamız gerek.”

Jobs’ın moral konuşması Amelio’nun korkutucu performansını telafi eden bir final olabilirdi. Ne yazık ki Amelio sahneye geri döndü ve tam yarım saat boyunca abuk sabuk konuşmayı sürdürdü. Sonunda, şov başlayalı üç saati geçmişken, Amelio son olarak Jobs’ı sahneye geri çağırdı ve ardından Steve Wozniak’ı da getirdi sürpriz bir şekilde. Yine kıyamet koptu. Ama

Jobs'ın sinirlendiği belliydi. Üçünün birlikte kollarını muzafferce kaldırmaları sahnesinden kaçındı. Bunun yerine yavaş yavaş, çaktırmadan sahneden çıktı. "Planladığım kapanış anını acımasızca mahvetti," diye yakındı Amelio sonradan. "Kendi hislerini Apple'ın basında iyi bir şekilde yer almasının önünde tutuyordu." Olay çıkacağı daha Apple'ın yeni senesinin ilk haftasında belli olmuştu.

Jobs güvendiği insanları Apple'daki en üst konumlara yerleştirmeye girişti hemen. "NeXT'ten gelen gerçekten becerikli insanların, daha beceriksiz olan Apple üst düzey yöneticileri tarafından sırtlarından bıçaklanmalarını engellemek istiyordum," diye anımsıyordu. NeXT yerine Sun'a ait Solaris'in yeğlenmesini savunmuş olan Ellen Hancock Jobs'ın andaval listesinin başında yer alıyordu, özellikle de yeni Apple işletim sisteminde Solaris'in çekirdeğinin kullanılmasını istemeyi sürdürmesi yüzünden. Hancock Jobs'ın bu kararda oynayacağı rolü soran bir muhabire kısaca yanıt verdi: "Rol oynamayacak." Yanılıyordu. Jobs'ın ilk hamlesi, NeXT'ten iki arkadaşını Hancock'un yerine geçirmek oldu.

Yazılım mühendisliğinin başına arkadaşı Avie Tevanian'ı getirdi. Donanım bölümünün başınaysa, NeXT'in eski donanım bölümünü yöneten Jon Rubinstein'ı getirdi. Rubinstein Jobs aradığında Skye Adası'nda tatil yapıyordu. "Apple'ın biraz yardıma ihtiyacı var," dedi Jobs. "Gelmek ister misin?" Rubenstein istiyordu. Macworld etkinliğine katıldı ve Amelio'nun sahnedeki beceriksizliğine tanık oldu. İşler tahmininden de kötüydü. O ve Tevanian toplantılarda tımarhaneye düşmüşçesine bakışıyorlardı; insanlar abuk sabuk laflar ederken Amelio masanın ucunda uyuşmuşçasına oturuyordu.

Jobs ofise düzenli olarak gelmiyordu, ama Amelio'yla sık sık telefonla konuşuyordu. Tevanian'ı, Rubenstein'ı ve güvendiği diğer insanları üst konumlara yerleştirdikten sonra ürün gruplarında odaklandı. Sinir olduğu şeylerden biri el yazısını tanıyabilen, elde taşınabilen kişisel dijital asistan Newton'dı. Bu cihaz fıkralarda ve *Doonesbury* karikatürlerinde sergilendiği kadar kötü olmasa da, Jobs ondan nefret ediyordu. Ekrana stilusla ya da kalemle yazma fikrinden hoşlanmıyordu. "Tanrı bize on tane stilus vermiş zaten," diyordu parmaklarını sallayarak. "Yenisini icat etmenin lüzumu

yok.” Ayrıca Jobs Newton’ı John Sculley’nin tek büyük icadı, özel projesi olarak görüyordu. Sevmemesi için yeterliydi bu.

“Newton’ı bitirmelisin,” dedi bir gün Amelio’ya telefonda.

Amelio durup dururken yapılan bu öneriye direndi. “Ne demek bitir?” dedi. “Steve, bunun bize ne kadar pahalıya patlayacağından haberin var mı?”

“Yani diyorum ki iptal et, üretimini durdur, kurtul ondan,” dedi Jobs. “Maliyeti önemli değil. Ondan kurtulursan insanlar sevinir.”

“Ben Newton’ı inceledim, para basacak,” dedi Amelio. “Üretiminin durdurulmasını desteklemiyorum.” Ama Mayıs’ta Newton bölümünü küçülterek, bir yıl sonra iptal edilmesiyle sonlanacak süreci başlatmış oldu.

Tevanian’la Rubinstein Jobs’ı olup bitenler hakkında bilgilendirmek için evine gidiyorlardı ve Silikon Vadisi’ndeki çoğu insan Jobs’ın Amelio’nun iktidarını azar azar elinden aldığını kısa sürede öğrendi. Jobs makyavelist bir iktidar mücadelesine girişmekten çok kendi doğasına uygun davranıyordu sadece. Kontrol sahibi olmayı arzulamak hamurunda vardı. Aralık’ta yapılan açıklamada bunu öngörüp Jobs’la Amelio’yu sorgulamış olan *Financial Times* muhabiri Louise Kehoe haberi ilk yapan kişi oldu. “Bay Jobs tahtın ardındaki güce dönüştü,” diye yazdı Şubat sonunda. “Apple’ın operasyonlarının hangilerinin iptal edilmesi gerektiğine onun karar verdiği söyleniyor. Bay Jobs Apple’daki eski iş arkadaşlarından bazılarını şirkete geri çağırdı ve söylediklerine göre başa geçmeyi planladığını açıkça ima etti. Bay Jobs, bayan sırdaşlarından birinin söylediğine göre, Bay Amelio’yla atadığı kişilerin Apple’ı canlandırmakta başarılı olamayacaklarına karar verdi ve ‘şirketinin’ kurtulmasını garantilemek için onların yerine geçmeyi kafaya koydu.”

Amelio’nun o ayki yıllık hissedarlar toplantısında 1996’nın son çeyreğinde satışların neden geçen seneye kıyasla %30 azaldığını açıklaması gerekiyordu. Hissedarlar öfkelerini mikrofonlarla konuşarak dile getirdiler. Amelio o toplantıyı ne kadar kötü yönettiğinden habersizdi. “Yaptığım konuşma gelmiş geçmiş en iyi konuşmalarımdan biri olarak görüldü,” diye böbürlendi sonradan. Ama DuPont’un eski CEO’su olan Apple yönetim

kurulu başkanı Ed Woolard (Markkula başkan yardımcılığına indirilmişti) afallamıştı. “Bu bir felaket,” diye fısıldadı karısı ona toplantının ortasında. Woolard hemfikirdi. “Gil iki dirhem bir çekirdek giyinmişti, ama salak gibi görünüyor ve konuşuyordu,” diye anımsıyordu. “Soruları yanıtlayamıyordu, ne dediğini bilmiyordu ve hiç güven uyandırmıyordu.”

Woolard Jobs’ı aradı; onunla tanışmıyordu. Onu DuPont yöneticileriyle tanıştırma bahanesiyle Delaware’e davet etti. Jobs daveti reddetti, ama Woolard’ın hatırladığına göre “bu davet onunla Gil hakkında konuşmam için bir bahaneydi.” Woolard konuşmayı bu yöne çekti ve Jobs’a Amelio hakkında ne düşündüğünü sordu pat diye. Woolard Jobs’ın biraz ihtiyatlı davrandığını, Amelio’nun yaptığı işin ona uygun olmadığını söylediğini anımsıyor. Jobs ise daha dobra konuştuğunu anımsıyor:

> Düşündüm ki ya ona gerçeği, yani Gil’in andaval olduğunu söylerim, ya da bir şey dememekle yalan söylemiş olurum. Sonuçta karşımdaki adam Apple yönetim kurulunda ve ona fikrimi söylemek görevim; öte yandan fikrimi söylersem Gil’e söyler ve bu durumda Gil beni bir daha asla dinlemez ve Apple’a getirdiğim insanlarla uğraşır. Bütün bunlar otuz saniyeden kısa sürede aklımdan geçti. Sonunda bu adama gerçeği söylememin boynumun borcu olduğuna karar verdim. Apple’ı çok önemsiyordum. Bu yüzden ona gerçeği söyledim. O herifin hayatımda gördüğüm en kötü CEO olduğunu, CEO’luk için lisans gerekse alamayacağını söyledim. Telefonu kapatınca “Bu yaptığım cidden salakça bir şeydi herhalde,” diye düşündüm.

O baharda Oracle’dan Larry Ellison bir partide Amelio’yu gördü ve teknoloji muhabiri Gina Smith’le tanıştırdı; Smith Apple’ın durumunu sordu. “Bilirsin Gina, Apple gemi gibidir,” diye karşılık verdi Amelio. “O gemi hazine yüklü, ama gemide bir delik var. Benim işim herkesin aynı yönde kürek çekmesini sağlamak.” Şaşırmış görünen Smith “İyi ama delik ne olacak?” diye sordu. O zamandan sonra Ellison’la Jobs bu gemi “meseliyle” dalga geçtiler. “Larry bana bu öyküyü anlattığında bir suşi mekânındaydık ve gülmekten yere yuvarlandım resmen,” diye anımsıyor Jobs. “Amelio gerzeğin tekiydi ve kendini çok ciddiye alıyordu. Herkesin ona Dr. Amelio demesinde ısrar ediyordu. Bu her zaman bir uyarı işaretidir.”

Fortune’un geniş çevreli teknoloji muhabiri Brent Schlender Jobs’ı ve düşünce tarzını tanıyordu; Mart’ta o karmaşık durumla ilgili bir yazı yazdı. “Silikon Vadisi’nin kötü yönetim ve boşa çıkan teknoloji hayalleri abidesi

Apple Computer kriz moduna geri döndü ve azalan satışlarla, teknoloji stratejisinin başarısızlığıyla ve marka adının kan kaybetmesiyle başa çıkmak için kasvetle, ağır çekim çırpınıyor," diye yazdı. "Makyavelist birine, Jobs Hollywood'un cazibesine karşın –*Oyuncak Hikayesi* gibi bilgisayar animasyonlu filmler hazırlayan Pixar'ı yönetiyor son zamanlarda– Apple'ı ele geçirme planları kuruyor gibi gelebilir."

Ellison saldırgan iktisaba başvurup "en iyi arkadaşı" Jobs'ı CEO yapma fikrini bir kez daha açıkça ifade etti. "Apple'ı kurtarabilecek tek insan Steve," dedi Ellison muhabirlere. "Ne zaman isterse ona anında yardım etmeye hazırım." Üçüncü kez kurt geldi diye bağırınca kimseyi inandıramayan masal karakteri çocuk gibi, Ellison da iktisapla ilgili son sözlerinin pek dikkat çekmediğini gördü; bunun üzerine o ay daha sonra *San Jose Mercury News*'ten Dan Gillmor'a Apple'ın çoğunluk hisselerini satın almak için 1 milyar dolar toplamak üzere bir yatırımcı grubu oluşturduğunu söyledi. (Şirketin piyasa değeri 2,3 milyar dolar civarıydı.) Bu haberin çıktığı gün Apple hisselerinin değeri %11 arttı. Ellison daha da ileri gidip iyice cıvıyarak bir e-posta adresi –savapple@us.oracle.com– aldı ve planını uygulayıp uygulamaması konusunda halk oylaması yapılmasını istedi. (Ellison başta "saveapple"[27] adresini almak istemişti, ama sonra şirketinin e-posta sisteminde sekiz karakter sınırı olduğunu keşfetmişti.)

Ellison'ın kendi kendine soyunduğu bu rolü biraz eğlenceli bulan Jobs, nasıl değerlendireceğini bilemediğinden bu konuyu konuşmaktan kaçınmayı yeğledi. "Larry arada sırada bu konuyu açıyor," dedi bir muhabire. "Ona Apple'da danışmanlık yapacağımı açıklamaya çalışıyorum." Amelio ise çok sinirlendi. Ellison'ı azarlamak için aradı, ama Ellison telefona çıkmadı. Amelio bunun üzerine Jobs'ı aradı; Jobs ona belirsiz ama yarı samimi bir karşılık verdi. "Olanları cidden anlamıyorum," dedi Amelio'ya. "Bence bütün bunlar delilik." Sonra yarı samimi bile olmayan bir güvence verdi. "Seninle benim aramızda iyi bir iletişim var," dedi. Jobs Ellison'ın fikrini yazılı bir açıklamayla reddederek spekülasyonlara son verebilirdi. Ama bunu yapmayarak Amelio'nun epey canını sıktı. Tarafsız kalmayı sürdürdü; bu hem çıkarlarına, hem de doğasına uygundu.

Amelio'nun daha büyük sorunu, dinlemesini bilen dobra ve sağduyulu bir endüstri mühendisi olan yönetim kurulu başkanı Ed Woolard'ın desteğini yitirmiş olmasıydı. Woolard'a Amelio'nun kusurlarından bahseden tek kişi Jobs değildi. Apple'ın baş mali işler sorumlusu Fred Anderson, Woolard'ı şirketin bankalarla anlaşmalarını çiğnemek ve iflas etmek üzere olduğu ve moralin giderek düştüğü konusunda uyardı. Mart'taki yönetim kurulu toplantısında diğer yöneticiler huysuzlandılar ve Amelio'nun önerdiği reklam bütçesini oylamayla reddettiler.

Basın da Amelio'ya düşman olmuştu. *Business Week*'te çıkan bir yazıda "Apple'ın İşi Bitti Mi?" sorusu soruluyordu, *Red Herring*'in bir başyazısının başlığı "Gil Amelio, Lütfen İstifa Et"ti, *Wired*'ın kapağındaysa Apple logosuna dikenli taç takılmıştı ve "Dua Edin" başlığı atılmıştı. *Boston Globe*'dan Mike Barnacle Apple'ın yıllardır kötü yönetilmesini eleştirdi: "Bu salaklar insanları ürkütmeyen tek bilgisayarı devralıp da Red Sox beyzbol takımının 1997'deki yedek atıcılarının teknoloji dünyasındaki karşılığına dönüştürmüşken hâlâ nasıl maaş alabiliyorlar?" Mayıs sonunda *Wall Street Journal*'dan Jim Carlton, Amelio'yla röportaj yaptı; Amelio'nun Apple'ın bir "ölüm spiralinde" olduğu algısını değiştirip değiştiremeyeceğini sordu. Amelio Carlton'un gözlerinin içine bakıp "Ne desem bilmiyorum ki," karşılığını verdi.

Jobs'la Amelio Şubat'ta sözleşme imzaladıklarında, Jobs çok sevinmiş ve "Bunu kutlamak için çıkıp muhteşem bir şişe şarap içmeliyiz!" demişti. Amelio kendi mahzeninden şarap getirmeyi teklif etmiş ve eşleriyle birlikte içmelerini önermişti. Ancak Haziran'da tarih belirleyebildiler ve artan gerilime karşın iyi zaman geçirebildiler. Yemeklerle şarap, sofradaki kişiler kadar uyumsuzdu; Amelio her biri 300 dolar civarında olan bir şişe 1964 Cheval Blanc'la bir Montrachet getirmişti, oysa Jobs'ın seçtiği, Redwood City'deki vejetaryen restoranında gelen hesap 72 dolardı. Amelio'nun karısı sonradan "Steve çok hoş bir insan, karısı da öyle," dedi.

Jobs istediğinde insanları etkileyip gözlerine girebiliyordu ve bunu yapmaktan hoşlanıyordu. Amelio'yla Sculley gibi insanlar Jobs'ın onlara iyi davranmasının onlardan hoşlandığı ve saygı duyduğu anlamına geldiğine inanmayı yeğlediler. Jobs ilgiye aç insanlara yağ çekerek bu izlenimi güçlendirirdi bazen. Ama nasıl hoşlandığı insanlara kolayca

hakaret edebiliyorsa, nefret ettiği insanların da gözüne kolayca girebiliyordu. Amelio bunu fark etmedi çünkü Sculley gibi o da Jobs'ın sevgisini kazanmaya can atıyordu. Hatta Jobs'la arasının iyi olmasını istediğinden bahsederken, neredeyse Sculley ile aynı şeyleri söyledi. "Steve'le bir sorunum olduğunda onunla yürüyüşe çıkıyordum," diye anımsıyordu Amelio. "Bunların onda dokuzunda uzlaşıyorduk." Jobs'ın kendisine gerçekten saygı duyduğuna her nasılsa inanmıştı. "Steve'in zihninin sorunlara yaklaşım tarzına hayrandım ve karşılıklı güvene dayalı harika bir ilişki kurduğumuza inanıyordum."

Amelio o akşam yemeğinden birkaç gün sonra gerçeği anladı. Pazarlıkları sırasında Amelio, Jobs'ın Apple hisselerini en az altı ay ve tercihen daha da uzun bir süre elinde tutmasında diretmişti. Haziran'da altı ay doldu. 1,5 milyon hisse satılınca Amelio Jobs'ı aradı. "Millete satılan hisselerin seninkiler olmadığını söylüyorum," dedi. "Hatırlarsan bir anlaşma yapmıştık; hisselerini satmadan önce bize haber verecektin."

"Doğru," diye karşılık verdi Jobs. Amelio bu karşılıktan Jobs'ın kendi hisselerini satmadığı sonucunu çıkardı ve bunu yazıyla ilan etti. Ama A.B.D. SPK'sı işlem verilerini açıklandığında, Jobs'ın sahiden de hisselerini sattığı ortaya çıktı. "Lanet olsun Steve, sana hisselerini satıp satmadığını açıkça sordum, sen de satmadım dedin." Jobs Amelio'ya hisselerini Apple'ın gidişatı konusunda "karamsarlığa kapıldığı" bir anda sattığını ve "biraz utandığı" için bunu itiraf edemediğini söyledi. Ona yıllar sonra sorduğumdaysa "Gil'e söylemem gerektiğini düşünmedim," diye kestirip attı.

Jobs neden Amelio'ya hisselerini sattığını söylememişti peki? Sebeplerden biri basit: Jobs bazen gerçekleri söylemekten kaçınırdı. Helmut Sonnenfeld'in Henry Kissinger hakkında bir sözü vardır: "Çıkarlarına uygun olduğu için değil, mizacına uygun olduğu için yalan söylüyor." Jobs'ın mizacında insanları yanlış yönlendirmek ve bazen, gerektiğini düşündüğünde ketum olmak vardı. Öte yandan bazen zalimce dobra da olabiliyordu, çoğumuzun allayıp pulladığı ya da gizlediği gerçekleri söylüyordu. Yalan söylemesi de, doğruyu söylemesi de normal kuralların kendisine işlemediği inancından kaynaklanan Nietszchevari yaklaşımının farklı yönleriydiler sadece.

Amelio Çıkar

Jobs, Larry Ellison'ı iktisap konusunda susturmayı reddetmişti ve kendi hisselerini gizlice satıp bu konuda yalan söylemişti. Dolayısıyla Amelio, onun kendisine düşman olduğuna nihayet ikna oldu. “Steve'in benim tarafımda olduğuna inanmaya fazla gönüllü, fazla hevesli olduğumu nihayet fark ettim,” diye anımsıyordu Amelio sonradan. “Steve kovulmama yönelik planlarını adım adım uyguluyordu.”

Jobs sahiden de Amelio'yu her fırsatta kötülüyordu. Kendini tutamıyordu, ayrıca eleştirilerinde haklıydı. Ama yönetim kurulunun Amelio'ya karşı tavır almasında daha önemli bir faktör etkili oldu. Baş mali işler sorumlusu Fred Anderson, Ed Woolard'la yönetim kurulunu Apple'ın durumunun kötülüğü konusunda bilgilendirmeyi görev bildi. “Fred bana paraların suyunu çektiğini, insanların şirketten ayrıldığını ve çok önemli bazı çalışanların da ayrılmayı düşündüğünü söyleyen kişiydi,” diyor Woolard. “Geminin çok yakında karaya oturacağını ve kendisinin bile gitmeyi düşündüğünü açıkça söyledi.” Amelio'nun hissedarlar toplantısındaki beceriksizliğini görmüş olan Woolard iyice kaygılandı.

Woolard, Goldman Sachs'ten Apple'ın satılması olasılığını araştırmasını istemişti, ama yatırım bankası uygun bir stratejik alıcı bulmanın güç olduğunu çünkü Apple'ın pazar payının çok azaldığını söyledi. Haziran'daki yönetim kurulu toplantısında, Amelio odada yokken Woolard yöneticilere duruma ilişkin kendi yorumunu söyledi. “Gil CEO olarak kalırsa bence iflastan kurtulma şansımız sadece %10,” dedi. “Onu kovarsak ve Steve'i geri gelmeye ikna edersek kurtulma şansımız %60. Gil'i kovarsak, Steve'i geri getirmezsek ve yeni bir CEO ararsak kurtulma şansımız %40.” Yönetim kurulu ona Jobs'a geri dönmek isteyip istemediğini sorma ve her halükârda 4 Temmuz tatili boyunca telefonla acil yönetim kurulu toplantıları düzenleme yetkisini verdi.

Woolard'la karısı Londra'ya uçtular; orada Wimbledon Tenis Turnuvası'nı izlemeyi planlıyorlardı. Woolard gündüzleri bazı maçları izlese de akşamları Inn on the Park'taki süitinden Amerika'daki insanları aradı (o saatler Amerika'da gündüz vakti oluyordu). Otelden ayrıldığında telefon faturası 2.000 dolardı.

Önce Jobs'ı aradı. Yönetim kurulunun Amelio'yu kovacağını ve Jobs'ın geri dönüp CEO olmasını istediğini söyledi. Jobs Amelio'yla dalga geçmekte ve Apple'ın gidişatı konusundaki kendi fikirlerinden bahsetmekteydi agresifçe. Ama arzuladığı şey kendisine teklif edilince birden nazlandı. "Yardım ederim," diye karşılık verdi.

"CEO olarak mı?" diye sordu Woolard.

Jobs hayır dedi. Woolard en azından geçici CEO olmasında diretti. Jobs bunu da reddetti. "Danışman olurum," dedi. "Ücretsiz." Yönetim kurulu üyesi olmayı da kabul etti –bunu istiyordu–, ama yönetim kurulu başkanlığını reddetti. "Şimdilik bundan fazlasını veremem," dedi. Pixar çalışanlarına e-postayla bir memo gönderip, onları terk etmediğini söyledi. "Üç hafta önce Apple yönetim kurulundan aradılar, Apple'a geri dönüp CEO'ları olmamı istiyorlar," diye yazdı. "Reddettim. Sonra yönetim kurulu başkanı olmamı istediler, onu da reddettim. Yani merak etmeyin – abuk sabuk söylentilere inanmayın. Pixar'dan ayrılmaya niyetim yok. Benden kurtulamazsınız."

Jobs neden dizginleri eline almamıştı? Neden yirmi senedir arzular gibi göründüğü o işi reddetmişti? Kendisine sorduğumda şöyle dedi:

> Pixar'ı halka yeni açmıştık ve orada CEO olmaktan mutluydum. İki şirketin birden CEO'luğunu (geçici süreliğine bile olsa) yapan hiç kimseyi tanımıyordum ve bunun yasal olduğuna bile emin değildim. Ne yapacağımı, ne yapmak istediğimi bilmiyordum. Ailemle daha fazla zaman geçirmek hoşuma gidiyordu. İkilemde kalmıştım. Apple'ın berbat durumda olduğunu bildiğimden şunu merak ediyordum: Yaşadığım bu güzel hayattan vazgeçmek istiyor muyum? Pixar hissedarları ne düşünürler? Saygı duyduğum insanlarla konuştum. Sonunda bir Cumartesi sabahı sekiz civarında – yani sabahın köründe Andy Grove'u aradım. Ona teklifi kabul etmemin olumlu ve olumsuz yönlerini sayıyordum ki beni durdurdu ve "Steve, Apple umurumda değil," dedi. Afallamıştım. İşte o zaman Apple'ın *benim* umurumda olduğunu anladım – onu ben kurmuştum ve dünyada varolması iyi bir şeydi. O zaman oraya geçici olarak geri dönmeyi, bir CEO bulmalarına yardım etmeye karar verdim.

Aslında Pixar'dakiler onun orada daha az zaman geçirmesinden memnundular. Artık Apple'la da ilgilenecek olmasına gizli gizli (bazen de açıkça) seviniyorlardı. Ed Catmull CEO'luk işini iyi yapmıştı ve tekrar yapabilirdi kolayca, resmen veya gayriresmî olarak. Jobs'ın ailesiyle zaman geçirmekten hoşlanmasına gelince... boş zamanı varken bile yılın babası ödülünü kazanamazdı. Çocuklarına, özellikle de Reed'e daha fazla kulak

verir olmuştu, ama temelde işinde odaklanıyordu. İki küçük kızına çoğu zaman mesafeli ve soğuk davranıyordu, Lisa'ya yine yabancılaşmıştı ve genellikle huysuz bir kocaydı.

Apple'ın başına geçmekte tereddüt etmesinin asıl sebebi neydi öyleyse? Jobs kaprisliliğine ve doymak bilmez kontrol tutkusuna karşın, bir şeyden emin değilse kararsız ve ketum davranıyordu. Mükemmelliği arzuluyordu ve daha azına razı olmayı ya da olanakları göz önünde bulundurarak taviz vermeyi beceremiyordu çoğu zaman. Karmaşık şeylerle uğraşmayı sevmiyordu. Ürünler, tasarım ve ev dekorasyonu konularında geçerliydi bu. Kişisel hedefleri konusunda da geçerliydi. Bir hareket tarzının doğru olduğunu biliyorsa onu hiçbir şey durduramazdı. Ama şüpheleri varsa bazen geri çekiliyordu, ona tam olarak uymayan şeyleri düşünmemeyi yeğliyordu. Örneğin Amelio ona hangi rolü oynamayı istediğini sorduğunda Jobs susmuştu, canını sıkan durumları görmezden gelmeyi yeğlemişti.

Bu tavrının sebeplerinden biri her şeyi ikili olarak görmesiydi. Bir insan ya kahramandı ya da andavaldı, bir ürün ya muhteşemdi ya da boktandı. Ama daha karmaşık, muğlak ya da nüanslı şeyler karşısında şaşkına dönebiliyor gibiydi: evlenmek, uygun kanepeyi almak, bir şirketi yönetmeye soyunmak. Ayrıca başarısızlığa mahkûm olmak istemiyordu. "Bence Steve, Apple'ın kurtarılıp kurtarılamayacağını düşünmek istedi," diyor Fred Anderson.

Woolard'la yönetim kurulu Amelio'yu kovmaya karar verdiler, Jobs "danışmanlık" rolünün neleri kapsayacağını henüz açıklığa kavuşturmamış olsa da. Amelio karısıyla, çocuklarıyla ve torunlarıyla pikniğe gitmek üzereyken Woolard Londra'dan aradı. "İstifa etmeni istiyoruz," dedi Woolard basitçe. Amelio bunu konuşmak için iyi bir zaman olmadığını söyledi, ama Woolard ısrar etmesi gerektiğini hissetti. "Yerine başkasını geçireceğimizi açıklayacağız."

Amelio direndi. "Ed, unutma ki ben yönetim kuruluna bu şirketi tekrar ayağa kaldırmamın üç sene alacağını söylemiştim," dedi. "Bu sürenin yarısı bile geçmedi daha."

"Yönetim kurulu olarak bu konuyu daha fazla konuşmak istemiyoruz," diye karşılık verdi Woolard. Amelio bu kararı kimlerin bildiğini sorunca

Woolard ona gerçeği söyledi: Yönetim kurulunun diğer üyeleri ve Jobs biliyordu. “Steve bu meseleyi konuştuğumuz insanlardan biriydi,” dedi Woolard. “O senin gerçekten iyi bir insan olduğunu, ama bilgisayar endüstrisinden pek anlamadığını düşünüyor.”

“Bu işin Steve’le ne alakası var?” diye karşılık verdi Amelio sinirlenerek. “Steve yönetim kurulu üyesi bile değil; bunları neden onunla konuşuyorsunuz ki?” Ama Woolard geri adım atmadı; Amelio telefonu kapatıp ailesiyle birlikte pikniğe çıktı, sonra da karısına durumu anlattı.

Jobs bazen tuhaf bir huysuzluk ve muhtaçlık karışımını sergileyebiliyordu. İnsanların onun hakkında ne düşündüklerini hiç umursamıyordu genellikle. Ama bazen kendini açıklama ihtiyacı duyuyordu. Dolayısıyla o akşam Amelio’yu arayıp şaşırttı. “Baksana Gil, sadece şunu bilmeni istiyorum ki, bugün Ed’le bu meseleyi konuştum ve kendimi gerçekten kötü hissediyorum,” dedi. “Olayların bu gidişatıyla hiç ilgim olmadığını, kararı yönetim kurulunun verdiğini, ama benden tavsiye ve fikir istediklerini bilmeni istiyorum.” Amelio’yu övdü, “Sen tanıdığım en düzgün insansın,” dedi ve tavsiye vermeye girişti, Amelio böyle bir istekte bulunmadığı halde. “Altı ay dinlen,” dedi Jobs ona. “Ben Apple’dan kovulunca hemen çalışmaya geri döndüm ve sonra pişman oldum. Kendime zaman ayırmalıydım.” Amelio’ya istediği zaman tavsiye verebileceğini söyledi.

Oldukça afallamış olan Amelio birkaç teşekkür sözcüğü mırıldanmayı başardı. Sonra karısına dönüp Jobs’ın söylediklerini anlattı. “O adamı bazı açılardan seviyorum hâlâ, ama ona inanmıyorum,” dedi karısına.

“Ben Steve’e tamamen inanmıştım,” dedi kadın, “ve kendimi cidden salak gibi hissediyorum.”

“Al benden de o kadar,” diye karşılık verdi kocası.

Artık şirketin gayriresmî danışmanı olan Steve Wozniak, Jobs’ın geri gelecek olmasına çok sevindi. “Tam ihtiyacımız olan şeydi bu,” dedi, “çünkü Steve hakkında ne düşünürsen düşün, büyüyü geri getirmeyi iyi biliyor.” Jobs’ın Amelio’yu alt etmesine de şaşırmadı. Bundan kısa süre

sonra *Wired*'a söylediği gibi: "Gil Amelio'nun Steve Jobs'ın karşısında hiç şansı yok."

O Pazartesi Apple'ın en üst düzey çalışanları oditoryuma çağrıldı. Amelio içeri girdiğinde sakin ve hatta rahat görünüyordu. "Maalesef buradan ayrılmamın zamanı geldi," dedi. Daha sonra sözü geçici CEO olmayı kabul etmiş Fred Anderson aldı ve Jobs'tan tavsiye alacağını açıkça söyledi. Sonra Jobs 4 Temmuz'da, bir hafta sonunda iktidarını yitirmesinden tam on iki yıl sonra Apple'da tekrar sahneye çıktı.

O bunu açıkça (kendine bile) itiraf etmek istemese de, Jobs'ın "danışmanlıkla" yetinmeyip dizginleri eline alacağı hemen anlaşıldı. O gün sahneye çıkar çıkmaz –üstünde şort, spor ayakkabılar ve artık alametifarikası haline gelmeye başlayan siyah boğazlı kazağıyla– sevgili işletmesini tekrar canlandırmanın yollarını irdelemeye girişti. "Pekâlâ, buradaki terslik nedir, söyleyin bana," dedi. Mırıldanmalar oldu, ama Jobs onları susturdu. "Ürünler!" diye karşılık verdi. "Ürünlerdeki terslik ne peki?" Yine birkaç yanıt girişimi oldu; sonunda Jobs araya girip doğru yanıtı vermek zorunda kaldı. "Ürünler *berbat*!" dedi. "Artık seksi değiller!"

Woolard Jobs'a "danışmanlık" rolünün çok aktif olmasını kabul ettirmeyi başarmıştı. Jobs "Apple'la ilişkisini 90 güne kadar uzattığını, onlara yeni bir CEO bulmalarına kadar yardım edeceğini" söylediğini belirten bir açıklamayı onayladı. Woolard yazdığı açıklamada kurnazlık ederek, Jobs'ın "ekibi yöneten bir danışman" olarak geri geleceğini söylemişti.

Jobs yöneticilerin katındaki yönetim kurulu toplantı odasının yanında bulunan küçük bir ofise yerleşti; Amelio'nun köşedeki daha büyük ofisini reddetmesi dikkat çekiciydi. İşlerin her alanına el attı: ürün tasarımı, tasarruf, tedarikçilerle pazarlık ve reklam ajansı değerlendirmeleri. Ayrıca üst düzey Apple çalışanlarını birer birer kaybetmelerine son vermek istiyordu, bu yüzden onların hisse senedi opsiyonlarını yeniden fiyatlandırmaya karar verdi. Apple hisselerinin değeri öyle düşmüştü ki opsiyonlar değersiz hale gelmişti. Jobs tekrar değerlenmeleri için uygulama fiyatını düşürmek istiyordu. O sıralar bu kanunen mümkündü, ama iyi bir şirket uygulaması olarak görülmüyordu. Jobs Apple'a geri dönüşünün ilk Perşembe'sinde, telefon bağlantılı bir yönetim kurulu toplantısı talep etti ve

sorunu açıkladı. Yöneticiler hevesli davranmadılar. Bu değişimin hukuki ve mali sonuçlarını incelemek için zaman istediler. “Çabuk olmalıyız,” dedi Jobs onlara. “İyi adamlarımızı kaybediyoruz.”

Tazminat komitesinin başında olan, destekçisi Ed Woolard bile itiraz etti. “DuPont’da böyle bir şey yapmadık hiç,” dedi.

“Beni buraya sorunu çözeyim diye getirdiniz ve insanlar çok önemli,” diye fikrini savundu Jobs. Yönetim kurulu iki aylık bir araştırma önerince Jobs patladı. “Deli misiniz siz?!?” diye sordu. Birkaç uzun saniye boyunca duraksadıktan sonra devam etti. “Bakın, bunu yapmak istemiyorsanız Pazartesi günü gelmiyorum. Çünkü bundan çok daha zor binlerce önemli karar vermem gerek ve böyle kararlarda bana destek olmazsanız başaramam. Yani bunu yapamayacaksanız ben gidiyorum ve beni suçlayabilirsiniz, ‘Steve beceremedi,’ diyebilirsiniz.”

Ertesi gün Woolard yönetim kuruluna danıştıktan sonra Jobs’ı geri aradı. “Bunu kabul edeceğiz,” dedi. “Ama bazı yönetim kurulu üyelerinin hoşuna gitmedi. Kafamıza tabanca dayamışsın gibi hissediyoruz.” Üst düzey kadronun opsiyonlarının bedeli (Jobs’ta hiç opsiyon yoktu) 13,25 dolar olarak değiştirildi, ki Amelio’nun kovulduğu günkü hisse fiyatıydı bu.

Jobs zaferini ilan edip de yönetim kuruluna teşekkür etmek yerine, saygı duymadığı bir yönetim kuruluna hesap vermek zorunda olmasına söylendi. “Treni durdur, bu iş olmayacak,” dedi Woolard’a. “Bu şirket berbat durumda ve yönetim kuruluna dadılık yapacak vaktim yok. Yani hepinizin istifa etmenizi istiyorum. Yoksa ben istifa ederim ve Pazartesi günü geri gelmem.” Sadece Woolard’ın kalabileceğini söyledi.

Yönetim kurulu üyelerinin çoğu dehşete kapıldılar. Jobs hâlâ tam günlüğüne geri gelmeyi veya “danışmandan” fazlası olmayı reddediyordu, ama onları istifaya zorlayacak gücü olduğunu düşünüyordu. Aslında acı gerçek bu güce sahip olduğuydu. Onun öfkeyle çekip gitmesini kaldıramazlardı, ayrıca Apple yönetim kurulunda kalmak artık çok cazip değildi. “Yaşadıkları onca şeyden sonra çoğu gitmek istiyordu zaten,” diye anımsıyordu Woolard.

Yönetim kurulu bu kez de boyun eğdi. Tek bir talebi vardı: Jobs Woolard'ın dışında bir yöneticinin daha kalmasına izin verir miydi? Olanları takip etmelerine faydalı olurdu bu. Jobs kabul etti. "Berbat bir yönetim kuruluydu, korkunç bir yönetim kuruluydu," dedi sonradan. "Ed Woolard'la Gareth Clang diye bir adamın kalmasını kabul ettim, ki o adamın bir hiç olduğunu anladım sonradan. Korkunç değildi, bir hiçti sadece. Woolard ise hayatımda gördüğüm en iyi yönetim kurulu üyelerinden biriydi. Bir prensti, hayatımda tanıdığım en destekleyici ve bilge insanlardan biriydi."

İstifa etmesi istenenler arasında, 1976'da genç bir risk sermayedarıyken Jobs'ın garajına gitmiş, çalışma tezgâhındaki yeni doğmaya başlayan bilgisayara aşık olmuş, 250.000 dolarlık krediyi garantilemiş ve yeni şirketin üçüncü ortağı ve üçte birlik sahibi olmuş Mike Markkula da vardı. Sonraki yirmi sene boyunca yönetim kurulunda kalmış tek kişiydi; birçok CEO'nun gelip gitmesine tanık olmuştu. Jobs'ı zaman zaman desteklemişti, ama onunla çatıştığı da olmuştu, özellikle de 1985'deki büyük kapışmada Sculley'nin tarafını tuttuğunda. Jobs'ın geri dönmesiyle birlikte kendisinin gitme vaktinin geldiğini anlamıştı.

Jobs özellikle kendisiyle zıtlaşan insanlara acımasız ve soğuk olabiliyordu: Ama eski günlerden tanıdığı, yanında olmuş insanlara karşı duygusal da olabiliyordu. Wozniak bu favori insanlar kategorisine giriyordu, birbirlerinden uzaklaşmış olsalar da; Andy Hertzfeld ve Macintosh ekibinden başka birkaç kişi de. Sonunda Mike Markkula da bu kategoriye girdi. "Bana ihanet ettiğini derinden hissediyordum, ama babam gibiydi ve onu hep önemsedim," diye anımsıyordu Jobs sonradan. Dolayısıyla Markkula'nın Apple yönetim kurulundan istifa etmesinin zamanı gelince Jobs onun Woodside tepesindeki şatomsu konağına arabayla tek başına gitti, bu işi bizzat halletmek için. Yürüyüş yapmalarını istedi her zamanki gibi ve piknik masalı bir servi korusunda gezindiler. "Bana yeni bir yönetim kurulu istediğini, çünkü yeni bir başlangıç yapmak istediğini söyledi," diyor Markkula. "Ters tepki vermemden kaygılanıyordu ve bunu yapmadığımı görünce rahatladı."

Yürüyüşün geri kalanında Apple'ın gelecekte neyde odaklanması gerektiğini konuştular. Kalıcı bir şirket kurmak isteyen Jobs, Markkula'ya

bunun formülünü sordu. Markkula kalıcı şirketlerin kendilerini yeniden oluşturmayı bilen şirketler olduğunu söyledi. Hewlett Packard bunu defalarca yapmıştı; çeşitli cihazlar üreten bir şirketken hesap makinesi şirketine dönüşmüş, sonra da bilgisayar şirketi olmuştu. “Microsoft PC piyasasında Apple’ı solladı,” dedi Markkula. “Şirketi başka bir şeye, örneğin başka tüketici ürünlerine ya da cihazlara yöneltmelisin. Kelebek gibi dönüşüm geçirmelisin.” Jobs çok konuşmasa da hemfikir oldu.

Eski yönetim kurulu geçişi onaylamak için Temmuz sonunda toplandı. Jobs ne kadar huysuzsa o kadar kibar olan Woolard, Jobs’ın toplantıya kot pantolon ve spor ayakkabıyla katılmasına biraz şaşırdı ve Jobs’ın veteran yönetim kurulu üyelerini beceriksizlikleri yüzünden azarlamasından kaygılandı. Ama Jobs hoş bir şekilde “Selam millet,” demekle yetindi. İstifaları kabul etmek için oylama yapma, Jobs’ı yönetim kuruluna seçme ve Woolard’la Jobs’a yeni yönetim kurulu üyeleri bulma yetkisi verme işine giriştiler.

Jobs’ın yönetim kuruluna ilk getirdiği kişinin Larry Ellison olması şaşırtıcı değildi. Ellison kurula memnuniyetle katılacağını, ama toplantılara katılmaktan nefret ettiğini söyledi. Jobs toplantıların yarısına katılmasının yeteceğini söyledi. (Ellison bir süre sonra toplantıların sadece üçte birine gelmeye başlayınca, Jobs onun Business Week’in kapağında yayınlanmış bir fotoğrafını kartona tam boy bastırdı ve kesip koltuğuna koydu.)

Jobs 1980’lerin başında pazarlama bölümünü yönetmiş ve Sculley ile Jobs’ın çekişmesinde arada kalmış olan Bill Campbell’ı da getirdi. Campbell sonunda Sculley’nin tarafını tutmuştu, ama zamanla ondan öyle soğumuştu ki Jobs onu bağışladı. Campbell Intuit’in CEO’suydu ve Jobs’ın birlikte yürüyüşler yaptığı bir arkadaşıydı. “Evinin arka tarafında oturuyorduk,” diye anımsıyor Campbell; evi Jobs’ın Palo Alto’daki evinin sadece beş sokak ötesindeydi. “Apple’a geri döneceğini ve benim de gelmemi istediğini söyledi. ‘Hadi ya, tabii ki gelirim,’ dedim.” Campbell Columbia’da futbol koçluğu yapmıştı ve Jobs’a göre en büyük yeteneği “B ligi oyuncularından A ligi performansı alabilmekti.” Jobs onun Apple’da A ligi oyuncularıyla çalışma fırsatını bulacağını söyledi.

Woolard Chrysler'da ve ardından IBM'de baş mali işler sorumlusu olmuş Jerry York'un getirilmesine yardım etti. Başkaları da düşünüldü ve sonra Jobs tarafından reddedildi; aralarında o sıralar Hasbro'nun Playskool bölümünü yöneten ve Disney'de stratejik planlamacılık yapmış Meg Whitman de vardı (1998'de eBay'in CEO'su oldu ve ardından California valiliğine adaylığını koydu). Birlikte öğle yemeğine çıktılar ve Jobs'ın insanları anında dahi ya da andaval olarak yaftalama huyu yine harekete geçti; Whitman'ın ilk kategoriye uymadığına karar verdi. "O kadının salağın teki olduğunu düşündüm," dedi sonradan, ki yanılıyordu.

Yıllar geçtikçe Jobs Apple yönetim kuruluna bazı güçlü liderler getirdi, ki aralarında Al Gore, Google'dan Eric Schmidt, Genentech'ten Art Levinson, Gap ve J. Crew'den Mickey Drexler ve Avon'dan Andrea Jung vardı. Ama onların sadık, hatta bazen fazla sadık olmalarına özen gösteriyordu mutlaka. Konumlarına karşın bazen Jobs'a huşu duyuyor ya da ondan ürküyor gibiydiler ve onu mutlu etmek istiyorlardı hep. Jobs bir ara, Apple'a geri dönmesinden birkaç yıl sonra, eski SEC[28] yönetim kurulu başkanı Arthur Levitt'e Apple yönetim kurulu üyesi olmasını teklif etti. İlk Macintosh'unu 1984'te satın almış olan ve Apple bilgisayarlarına "bağımlı" olmaktan gurur duyan Levitt çok sevindi. Cupertino'ya heyecanla gitti ve oynayacağı rolü Jobs'la konuştu. Ama sonra Jobs, Levitt'in şirket yönetimi hakkında yaptığı bir konuşmanın metnini okudu ve yönetim kurullarının güçlü ve bağımsız bir rol oynamaları gerektiğini söylediğini görünce onu arayıp teklifini geri çekti. Levitt, Jobs'ın ona "Arthur, yönetim kurulumuzda olmak seni mutlu etmez bence; seni davet etmesek daha iyi olur," dediğini söylüyor. "Açıkçası, bazı fikirlerin bazı şirketlere uygun olsa da Apple kültürüne pek uymuyor bence." Levitt sonradan şöyle yazdı: "Yıkılmıştım... Apple yönetim kurulunun CEO'dan bağımsız hareket edecek şekilde tasarlanmadığı belli."

Macworld Boston, Ağustos 1997

Apple'ın hisse senedi opsiyonlarının yeniden fiyatlandırıldığını haber veren personel memosu "Steve ve yönetim kadrosu" imzasını taşıyordu ve Jobs'ın bütün ürün değerlendirme toplantılarını yönettiği haberi kısa sürede yayıldı. Jobs'ın artık Apple'la yakından ilgilendiğinin bunun gibi göstergeleri, Temmuz'da hisse fiyatının 13 dolardan 20 dolara çıkmasını

sağladı. Ayrıca sadık Apple'cıların Boston'da Ağustos 1997'de düzenlenecek Macworld etkinliğine heyecan duymalarına yol açtı. 5.000 kişi Jobs'ın yapacağı açılış konuşmasını dinlemek için saatlerce erken gelip Park Plaza otelinin Castle toplantı salonuna doluştu. Geri dönen kahramanlarını görmeye – ve onlara tekrar liderlik etmeye gerçekten hazır olup olmadığını anlamaya gelmişlerdi.

Jobs'ın 1984'te çekilmiş bir fotoğrafı yukarıdaki ekranda belirince tezahüratlar koptu. Jobs takdim edilirken kalabalık "Steve! Steve! Steve!" diye bağırmaya başladı. Jobs nihayet sahneye girdiğinde –üstünde siyah bir yelek, beyaz bir yakasız gömlek ve kot pantolon vardı ve muzipçe gülümsüyordu–, bir rock yıldızı gelmişçesine çığlıklar atıldı ve flaşlar patladı. Jobs başta resmen nerede çalıştığını anımsatarak heyecanı söndürdü. "Ben Steve Jobs; Pixar'ın yönetim kurulu başkanı ve CEO'suyum," diye tanıttı kendini; o sırada ünvanı ekrandan kayarak geçti. Sonra Apple'daki rolünü açıkladı. "Birçok kişi gibi ben de Apple'ın tekrar sağlığına kavuşması için uğraşıyorum."

Ama Jobs sahnede dolanırken, yukarıdaki ekrandaki görüntüleri elindeki uzaktan kumandayla değiştirirken, artık Apple'ın başında olduğu – ve muhtemelen öyle kalacağı belliydi. Özenle hazırlanmış bir sunumu notlara başvurmadan okuyarak, Apple'ın satışlarının son iki yılda neden %30 azaldığını açıkladı. "Apple'da bir sürü harika insan var, ama yanlış işler yapıyorlar çünkü plan yanlış," dedi. "İyi bir stratejiyi sabırsızlıkla bekleyen insanlar gördüm, ama iyi bir strateji benimsenmedi şimdiye kadar." Kalabalıktan yine bağrışmalar, ıslıklar ve tezahüratlar yükseldi.

Jobs konuşurken tutkusunu giderek daha fazla açığa vurdu ve Apple'ın yapacağı şeylerden bahsederken "biz" ve "ben" demeye başladı –"onlar" yerine–. "Bence bir Apple bilgisayar almak için hâlâ farklı düşünmek gerekiyor," dedi. "Onları satın alan insanlar farklı düşünüyorlar. Onlar bu dünyadaki yaratıcı ruhlar ve dünyayı değiştirmek istiyorlar. *Biz* böyle insanlar için araçlar üretiyoruz." Bu cümlede "biz" sözcüğünü vurgularken ellerini birleştirdi ve göğsüne parmaklarıyla tık tık vurdu. Konuşmasının sonunda da, Apple'ın geleceğinden bahsederken "biz" demeyi sürdürdü. "Biz de farklı düşüneceğiz ve ürünlerimizi en başından beri satın alan insanlara hizmet edeceğiz. Çünkü birçok kişi onların deli olduğunu düşünse

de, biz o delilikte deha görüyoruz.” Uzun alkış yağmuru sırasında insanlar huşuyla bakıştılar ve bazıları gözlerinin yaşını sildi. Jobs Apple’da olduğunu açıkça söylemişti.

Microsoft Paktı

Jobs’ın Ağustos 1997’de Macworld’de yaptığı konuşmanın doruk noktası hem *Time*’ın, hem de *Newsweek*’in kapağında yer verilen bomba bir açıklamaydı. Konuşmasının sonuna doğru duraksayıp bir yudum su içti ve sonra daha sakin konuşmaya başladı. “Apple bir ekosistemde yaşıyor,” dedi. “Başka ortakların yardımına ihtiyacı var. Yıkıcı ilişkilerin bu endüstride kimseye faydası olmaz.” Dramatik bir etki uyandırmak için tekrar duraksadıktan sonra açıklama yaptı: “İlk yeni partnerlerimizden birini, bizim için çok önemli bir partneri açıklamak istiyorum: Microsoft.” İnsanlar hayret nidaları atarken ekranda Microsoft ve Apple logoları belirdi.

Apple’la Microsoft çeşitli telif ve patent meseleleri yüzünden, özellikle de Microsoft’un Apple’ın grafik kullanıcı arayüzünün görünüşünü ve tarzını çalıp çalmadığı konusunda on yıldan fazladır savaşıyorlardı. 1985’te, tam Jobs Apple’dan kovulurken John Sculley bir teslimiyet anlaşması yapmıştı: Microsoft, Apple’ın GUI’sini Windows 1.0’da kullanacaktı ve karşılığında Excel’in iki yıl boyunca sadece Mac’te kullanılmasını sağlayacaktı. 1988’de, Microsoft’un Windows 2.0’ı çıkarmasından sonra Apple dava açtı. Sculley 1985’te yapılan anlaşmanın Windows 2.0’ı kapsamadığını ve Windows’ta yapılan değişikliklerin (örneğin Bill Atkinson’ın üstte duran pencerenin alttakini “kesmesi” numarasının kopyalanmasının) bariz ihlaller olduğunu savunuyordu. 1997’de Apple davayı ve çeşitli temyiz davalarını kaybetti, ama hukuki ihtilaf kalıntıları ve yeni dava tehditleri sürdü. Ayrıca Başkan Clinton’ın Adalet Bakanlığı Microsoft’a karşı büyük bir antitröst davası açmaya hazırlanıyordu. Jobs baş savcı Joel Klein’ı Palo Alto’ya davet etti. “Microsoft’a büyük bir tazminat ödetmeye uğraşmayın,” dedi Jobs ona kahve içerlerken. “Onları davayla oyalayın yeter. Böylece Apple Microsoft’a yetişip rekabetçi ürünler sunmaya başlayabilir.”

Amelio’nun yönetimindeki Apple, Microsoft’la iyice kapışmıştı. Microsoft gelecekteki Macintosh işletim sistemleri için Word ve Excel geliştirmeyi reddediyordu, ki Apple’ı bitirebilirdi bu. Ancak Bill Gates’in

sadece kinci davranmadığını söylemek gerekir. Yeni Macintosh işletim sisteminin nasıl olacağını kimse –Apple’ın sürekli değişen liderleri de dahil olmak üzere– bilmez gibi görünürken, Gates’in bu sistem için yazılım geliştirmeyi kabul etmeye gönülsüz olması anlaşılırdı. Apple’ın NeXT’i satın almasından hemen sonra Amelio’yla Jobs birlikte Microsoft’a gittiler, ama Gates idarenin hangisinde olduğunu anlamakta zorlandı. Birkaç gün sonra Jobs’ı aradı. “Hey, ne yani, uygulamalarımı NeXT OS’ye[29] göre mi hazırlamam gerekiyor?” diye sorduğunu anımsıyor Gates. Jobs’ın “Gil’le dalga geçerek” karşılık verdiğini ve durumun yakında netleşeceğini söylediğini anımsıyor.

Liderlik meselesi Amelio’nun kovulmasıyla kısmen çözülünce Jobs’ın ilk aradığı kişilerden biri Gates oldu. Jobs şöyle anımsıyordu:

> Bill’i aradım ve bu şirketi ayağa kaldıracağım dedim. Bill Apple’a sempati duymuştu hep. Onu uygulama yazılımı işine soktuk. İlk Microsoft uygulamaları Mac için Excel ve Word’dü. Onu arayıp “Yardıma ihtiyacım var,” dedim. Microsoft Apple’ın patentlerini çiğniyordu. Dedim ki, dava açmayı sürdürürsek birkaç yıl sonra bir milyar dolar tazminat kazanabiliriz. Bunu sen de biliyorsun ben de. Ama savaşırsak Apple o kadar uzun süre ayakta kalamaz. Bunu biliyorum. O yüzden hemen şimdi uzlaşmanın bir yolunu bulalım. Benim tek istediğim Microsoft’un Mac için yazılım geliştirmeyi sürdürmesi ve Apple’a yatırım yapması, başarımız onu da ilgilendirsin diye.

Gates’e Jobs’ın söylediklerini aktardığımda, doğru söylediğini söyledi. “Mac’in üstünde çalışmayı seven bir ekibimiz vardı, ayrıca Mac’i seviyorduk,” diye anımsıyordu Gates. Amelio’yla altı ay pazarlık yapmıştı ve teklifler giderek uzayıp karmaşıklaşmıştı. “Sonra Steve gelip hey, o anlaşma fazla karmaşık dedi. Basit bir anlaşma istiyorum dedi. Bizimle çalışmanızı ve yatırım yapmanızı istiyorum dedi. Ve sadece dört haftada anlaştık.”

Gates’le baş mali işler sorumlusu Greg Maffei anlaşmanın çerçevesini belirlemek için Palo Alto’ya gittiler ve sonra Maffei ertesi Pazar günü ayrıntıları halletmek için tek başına geri döndü. Jobs’ın evine gittiğinde Jobs buzdolabından iki şişe su aldı ve Maffei’yi Palo Alto’da yürüyüşe çıkardı. İki adam da şortluydular ve Jobs yalınayak yürüyordu. Bir Baptist kilisesinin önünde otururlarken Jobs meselenin özüne indi. “İstediğimiz şunlar,” dedi. “Mac için yazılım üretmeyi kabul etmenizi ve yatırım yapmanızı istiyoruz.”

Pazarlık çabuk bitse de son ayrıntılar ancak Jobs'ın Boston'daki Macworld konuşmasına birkaç saat kala halledildi. Park Plaza Castle'da prova yaparken cep telefonu çaldı. "Selam Bill," dedi; sözleri eski salonda yankılandı. Sonra bir köşeyi döndü ve başkaları duymasın diye sesini alçalttı. Konuşmaları bir saat sürdü. Nihayet son pürüzleri de hallettiler. "Bill, bu şirkete verdiğin destek için teşekkürler," dedi Jobs, üstünde şortla çömelmiş haldeyken. "Bence dünya onunla daha iyi bir yer."

Jobs Macworld konuşmasında Microsoft anlaşmasının ayrıntılarından bahsetti. Sadık Apple'cılar başta sızlanıp yuhaladılar. Özellikle de Jobs'ın barış paktının parçası olarak "Apple'ın Internet Explorer'ı Macintosh'un varsayılan tarayıcısı yapmaya karar verdiğini" açıklaması seyircileri sinirlendirdi. Yuhalamalar başlayınca Jobs hemen ekledi: "Ama seçme şansına inandığımızdan, Macintosh'a başka internet tarayıcıları da yükleyeceğiz; kullanıcı isterse varsayılan ayarını değiştirebilir elbette." Gülenler ve tek tük alkışlayanlar oldu. Seyirciler ikna olmaya başlamışlardı, özellikle de Jobs'ın Microsoft'un Apple'a 150 milyon dolar yatırım yapacağını ve oy hakkından yoksun hisse senetleri alacağını açıklamasından sonra.

Ama seyirciler tam yatışmışken, Jobs'ın sahne kariyerindeki nadir görsel ve halkla ilişkiler gaflarından birini yapması tekrar sinirlenmelerine yol açtı. "Bugün uydu bağlantısı yoluyla aramıza özel bir konuk getireceğim," dedi ve birden Jobs'la oditoryumun tepesindeki dev ekranda Bill Gates'in yüzü belirdi. Gates hafifçe, alay edercesine gülümsüyordu. Seyirciler dehşet nidaları attılar ve ardından yuhalamaya, ıslıklamaya başladılar. Bu sahne 1984'teki Büyük Birader reklamını anımsatıyordu berbat bir şekilde; insan koltukların arasındaki geçitten atletik bir kadının koşarak gelmesini ve balyozunu isabetle fırlatarak ekran görüntüsünü buharlaştırmasını bekliyordu (ve umuyordu?) neredeyse.

Ama olanlar gerçekti ve Gates –yuhalamaları fark etmeden– Microsoft merkezinden uydu bağlantısıyla konuşmaya başladı. "Kariyerimdeki en heyecanlı çalışmalardan bazıları, Steve'le birlikte Macintosh'un üstünde yaptığım çalışmalardı," dedi tiz, monoton sesiyle. Macintosh için hazırlanan yeni Microsoft Office versiyonunu övmeye başlayınca seyirciler sakinleştiler ve sonra yeni dünya düzenini yavaş yavaş kabullendiler sanki.

Hatta Gates Word’le Excel’in yeni Mac versiyonlarının “Windows platformu için hazırladığımız versiyonlardan birçok açıdan daha gelişkin olacağını” söyleyerek biraz alkış toplamayı bile başardı.

Jobs Gates’in kendisine ve seyircilere tepeden bakan görüntüsünün bir hata olduğunu fark etti. “Onun Boston’a gelmesini istemiştim,” dedi Jobs sonradan. “Hayatımda yaptığım en kötü ve en aptalca sahne hatasıydı bu. Kötüydü çünkü küçük görünmeme yol açtı ve Apple’ın da küçük görünmesine yol açtı; sanki her şey Bill’in kontrolündeymiş gibi oldu.” Gates de etkinliğin video kaydını izleyince utandı. “Yüzümün o kadar büyütüleceğini bilmiyordum,” dedi.

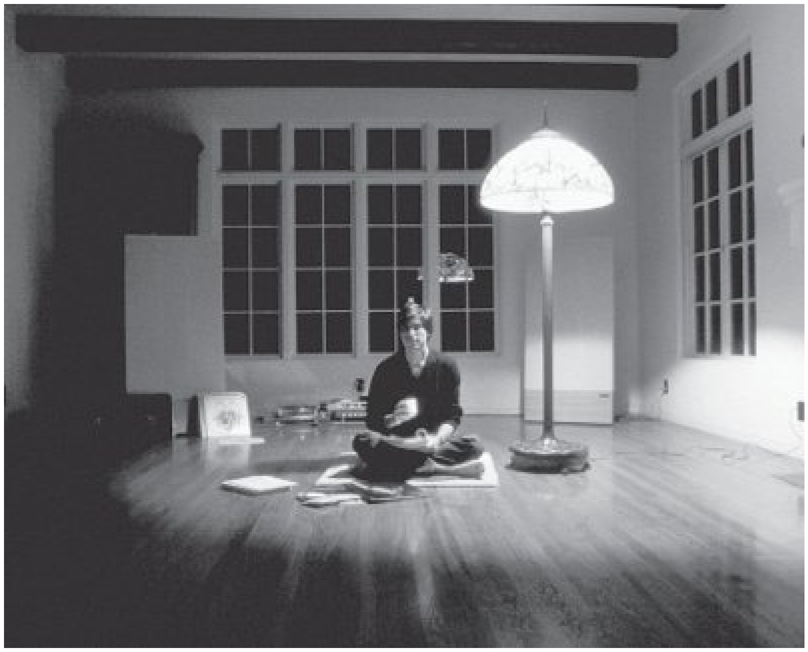
Jobs seyircilerin içini doğaçlama bir söylevle rahatlatmaya çalıştı. “İlerlemek ve Apple’ı sağlığına kavuşturmak istiyorsak bazı şeylerden vazgeçmemiz gerekiyor,” dedi seyircilere. “Microsoft’un kazanması için Apple’ın kaybetmesi gerektiği fikrinden vazgeçmemiz gerekiyor... Bence Microsoft Office’in Mac’te kullanılmasını istiyorsak, onun sahibi olan şirkete biraz minnettar davranmalıyız.”

Microsoft’la ilgili açıklama, Jobs’ın şirketle tekrar canla başla uğraşmasıyla birleşince, Apple’ın çok gereksindiği şekilde canlanmasını sağladı. Günün sonunda hisseleri 6,56 dolar –yani %33– değer kazanıp günü 26,31 dolardan kapadı, ki Amelio’nun istifa ettiği günkü hisse fiyatının iki misliydi bu. Bu bir günlük sıçrayış Apple’ın borsa değerini 830 milyon dolar arttırdı. Şirket mezarın kenarından geri dönmüştü.

Bir Diana Walker Fotoğrafları Portfolyosu Fotoğrafçı Diana Walker, arkadaşı Steve Jobs’ın neredeyse otuz

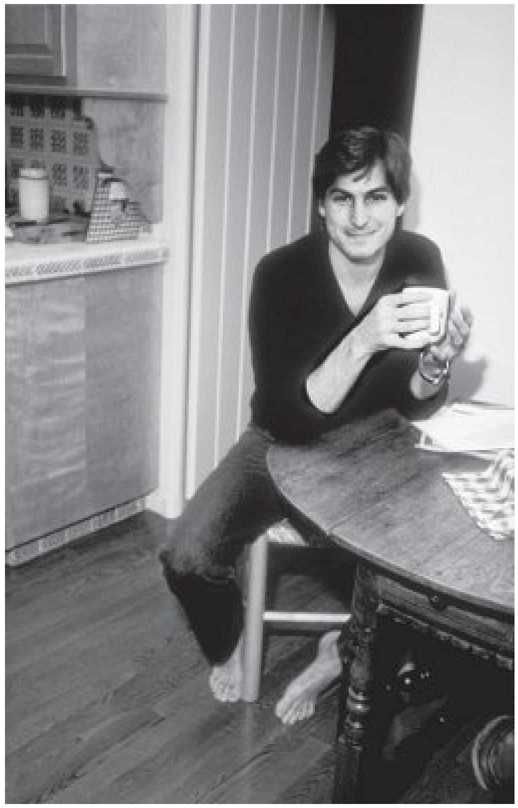
yıl boyunca fotoğraflarını çekme imkânını buldu.

İşte portfolyosundan bir seçki.



Cupertino'daki evinde,

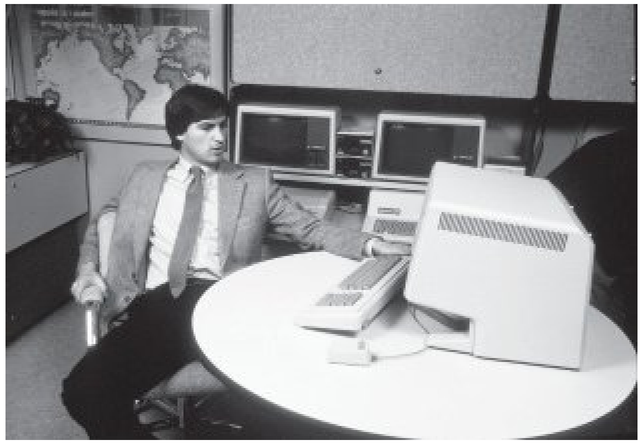
1982: Öyle mükemmeliyetçiydi ki, eve eşya almakta zorlanıyordu.



Mutfağında: "Hint köylerinde yedi ay geçirdikten sonra geri dönünce,
Batı dünyasının mantıksal düşünce kapasitesinin yanı sıra deliliğini de gördüm."



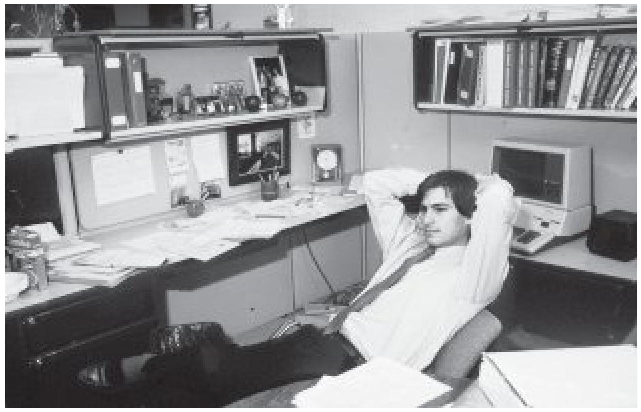
Stanford'da, 1982: "Kaçınız hiç seks yapmadınız? Kaçınız LSD kullandınız?"



Lisa'yla: "Picasso'nun bir sözü vardır: 'İyi sanatçılar kopyalar, büyük sanatçılar aşırır.' Biz de parlak fikirleri aşırmaktan utanmadık hiç."



John Sculley'yle Central Park'ta, 1984:
"Hayatının geri kalanını şekerli su satarak mı geçirmek istiyorsun, yoksa dünyayı değiştirme fırsatına sahip olmak mı?"



Apple'daki ofisinde, 1982: Pazar araştırması yapmayı isteyip istemediği sorulduğunda şu yanıtı verdi: "Hayır, çünkü müşteriler ne istediklerini biz onlara gösterene kadar bilmezler."



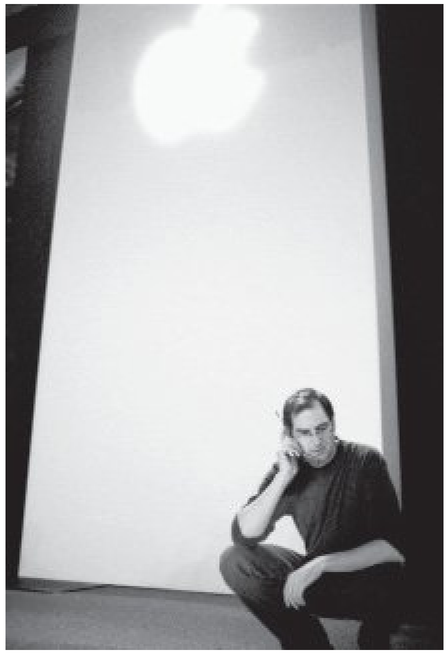
NeXT'te, 1988: Apple'daki kısıtlamalardan kurtulunca,
en iyi ve en kötü içgüdülerini dizginsiz bıraktı.



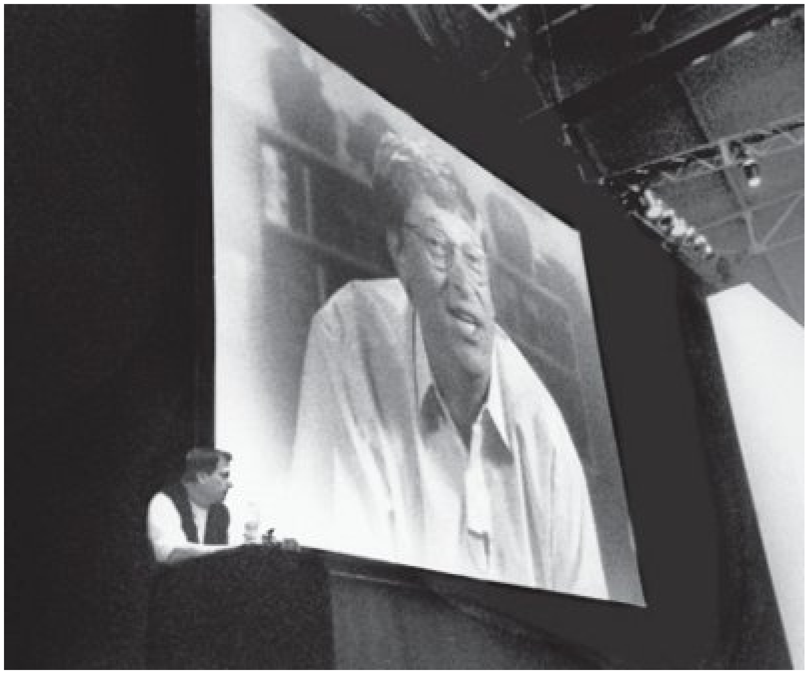
John Lasseter'la, Ağustos 1997: Lasseter'ın sevimli yüzünün ve tavırlarının ardında, Jobs'ınkiyle boy ölçüşen bir sanatçı mükemmeliyetçiliği yatıyordu.



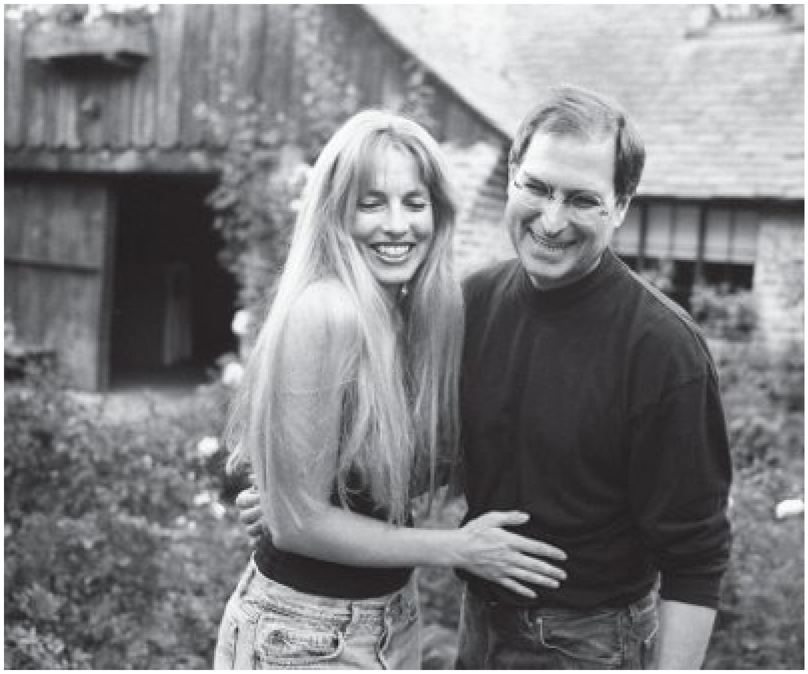
Tekrar Apple'ın başına geçtikten sonra evinde Boston Macworld konuşmasına hazırlanıyor, 1997: "Biz o delilikte deha görüyoruz."



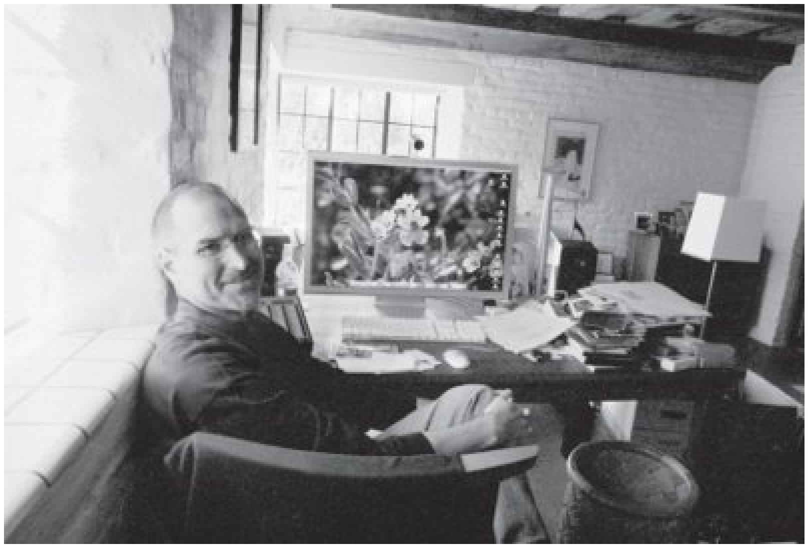
Telefonda Gates'le konuşarak Microsoft anlaşmasını yapıyor:
"Bill, bu şirkete verdiğin destek için teşekkürler. Bence dünya onunla daha iyi bir yer."



Boston Macworld'de, Gates anlaşmalarından bahsederken: "Hayatımda yaptığım en kötü ve en aptalca sahne hatasıydı bu. Küçük görünmeme yol açtı."



Karısı Laurene Powell'la, Palo Alto'daki arka bahçelerinde,
Ağustos 1997: Powell onun hayatına sağduyulu bir tutarlılık katıyordu.



Palo Alto'daki ev ofisinde, 2004: "Beşeri bilimlerle teknolojinin kesiştiği noktada yaşamayı seviyorum."



Düğün töreni, 1991: Steve'in Soto Zen öğretmeni Kobun Chino bir değneği salladı, bir gongu çaldı, tütsü yaktı ve ilahi söyledi.



Onunla gurur duyan babası Paul Jobs'la: Steve, kız kardeşi Mona'nın izini bulduğu biyolojik babasıyla görüşmeyi reddetti.



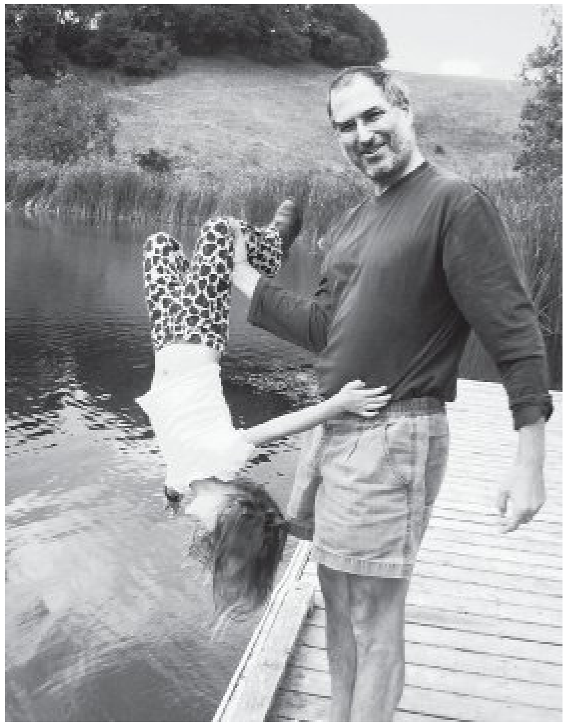
Half Dome şeklindeki pastayı Laurene'le ve daha önceki bir ilişkisinden olma kızı Lisa Brennan'la birlikte keserken.



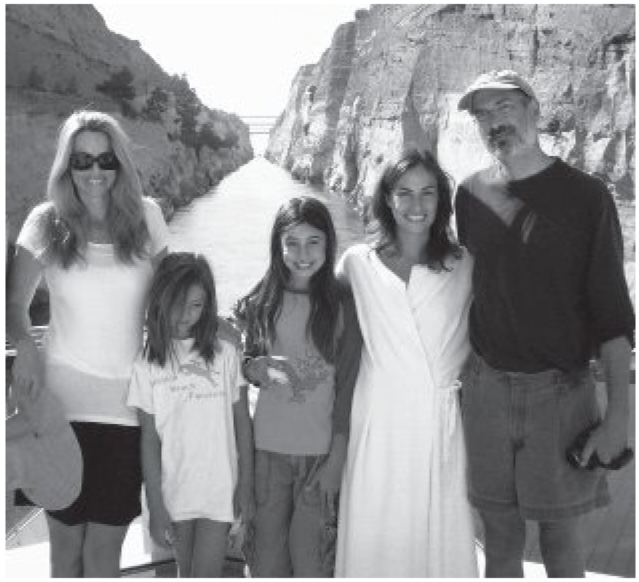
Laurene, Lisa ve Steve: Lisa kısa süre sonra evlerine taşındı ve lise yılları boyunca onlarla kaldı.



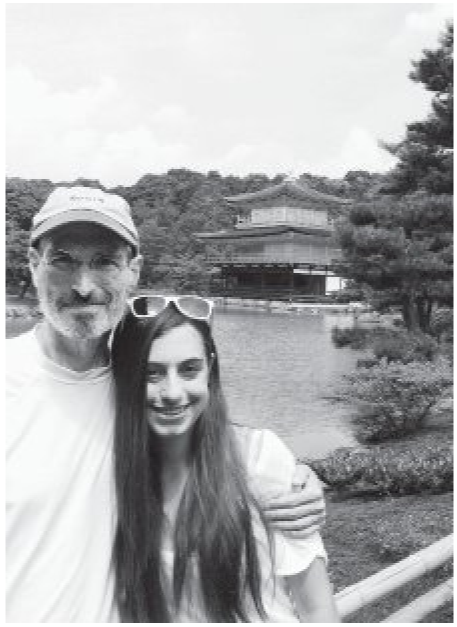
Steve, Eve, Reed, Erin ve Laurene İtalya'daki Ravello'da, 2003;
Jobs tatildeyken bile çoğunlukla işiyle ilgileniyordu.



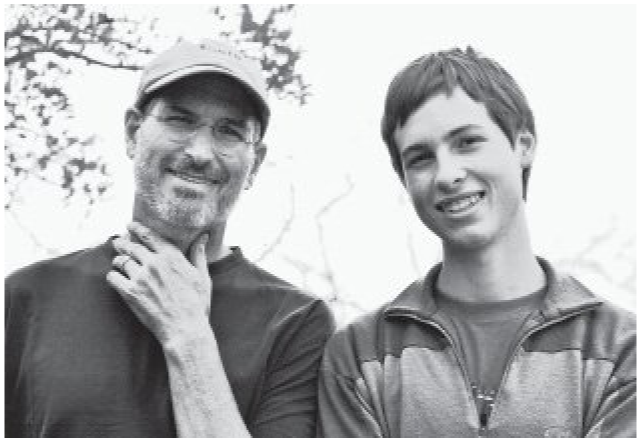
Palo Alto'daki Foothills Parkı'nda Eve'i baş aşağı sarkıtıyor:
"Eve fişek gibi ve şimdiye kadar gördüğüm en iradeli çocuk.
Şimdi eski halimin bedelini ödüyorum sanki."



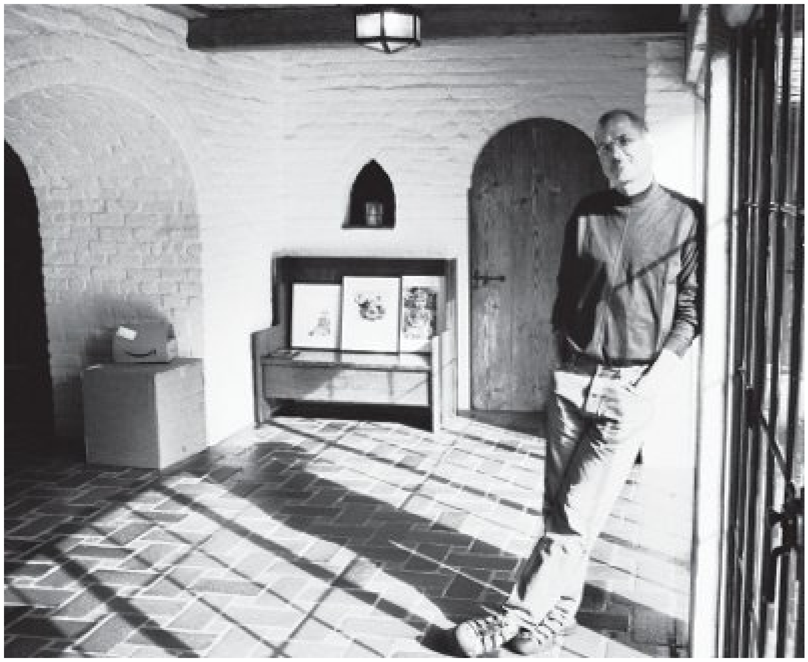
Laurene, Eve, Erin ve Lisa'yla birlikte Yunanistan'daki Corinth Kanalı'nda, 2006: "Artık bu dünyanın tamamı gençler için aynı."



Erin'le Kyoto'da, 2010: Reed'le Lisa gibi Erin de babasıyla birlikte özel bir Japonya gezisine çıktı.



Reed'le Kenya'da, 2007: "Kanser teşhisi konunca Tanrı'yla veya her ne varsa onunla bir anlaşma yaptım; Reed'in mezuniyetini görmeyi gerçekten istiyordum."

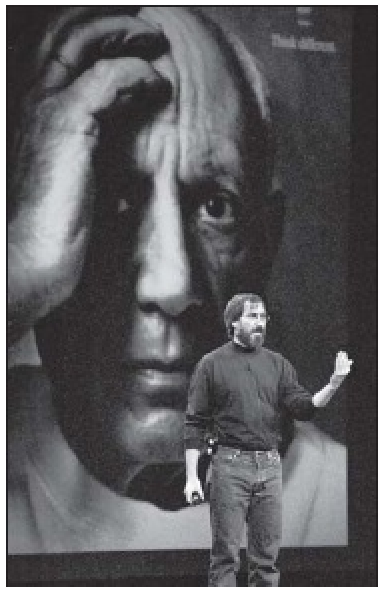


Ve Diana Walker'dan son bir kare daha: Jobs'ın 2004'te Palo Alto'daki evinde çekilmiş bir portresi.

24. Bölüm

Farklı Düşün

iCEO Olarak Jobs



Picasso'dan faydalanıyor

Delilerin Şerefine

Macintosh'un piyasaya sürüleceği sırada muhteşem "1984" reklamını hazırlamış olan, Chiat/Day'in yaratıcı yönetmeni Lee Clow'un Temmuz 1997 başında Los Angeles'ta araba kullanırken telefonu çaldı. Arayan Jobs'tı. "Selam Lee, ben Steve," dedi. "Bil bakalım ne oldu? Amelio istifa etti. Buraya gelebilir misin?"

Apple yeni bir reklam ajansı seçmek için değerlendirme yapıyordu ve Jobs gördüklerinden etkilenmemişti. Dolayısıyla Clow'un ve firmasının –artık adı TBWA\Chiat\Day'di– teklif vermesini istiyordu. "Apple'ın hâlâ yaşadığını," dedi Jobs, " ve hâlâ özel olduğunu kanıtlamamız gerek."

Clow başka ajans varsa teklif vermeyeceğini söyledi. "İşimizi biliyorsun," dedi. Ama Jobs ona yalvardı. Kendilerini pazarlamaya çalışan –BBDO ve

Arnold Worldwide'ın da aralarında bulunduğu– diğer şirketlerin hepsini reddedip de "eski bir dostu" geri getirmenin zor olacağını söyledi. Clow Cupertino'ya gitmeyi ve gösterebilecekleri bir şeyler getirmeyi kabul etti. Jobs yıllar sonra o sahneyi anlatırken ağlamaya başladı:

> Düşündükçe duygulanıyorum, cidden duygulanıyorum. Lee'nin Apple'ı çok sevdiği öyle barizdi ki. Reklam piyasasında bir numaraydı. Ve on yıldır kendini pazarlamaya çalışmıyordu. Oysa şimdi bunu canla başla yapıyordu, çünkü Apple'ı bizim sevdiğimiz kadar seviyordu. O ve ekibi "Farklı Düşün" diye parlak bir fikir bulmuşlardı. Ve diğer reklam ajanslarının gösterdiği şeylere on basardı. Boğazım düğümlendi ve hâlâ aklıma geldikçe ağlıyorum: Hem Lee'nin Apple'ı o kadar önemsemesine, hem de "Farklı Düşün" fikrinin muhteşemliğine. Arada sırada saflıkla –ruhun ve sevginin saflığıyla– karşılaşırım ve mutlaka ağlarım. Beni mutlaka etkiler. Öyle anlardan biriydi bu. O saflığı asla unutmayacağım. Ofisimde bana o fikri anlattı ve ağladım, hâlâ da aklıma gelince ağlıyorum.

Jobs'la Crow, Apple'ın dünyanın en büyük markalarından biri –duygusal bağlılık konusunda muhtemelen ilk beş markadan biri– olduğunda, ama insanlara neden seçkin olduğunu hatırlatması gerektiğinde hemfikirdiler. Dolayısıyla ürünleri tanıtan bir dizi reklam değil, bir marka imajı kampanyası istiyorlardı. Bu kampanya bilgisayarların neler yapabileceğini değil, yaratıcı insanların bilgisayarlarla neler yapabileceklerini vurgulayacaktı. "Mesele işlemci hızı ya da bellek değildi," diye anımsıyordu Jobs. "Mesele yaratıcılıktı." Hedef kitlesi sadece potansiyel müşteriler değil, Apple çalışanlarıydı. "Biz Apple'dakiler kim olduğumuzu unutmuştuk. Kim olduğunu hatırlamanın bir yolu, kahramanlarının kim olduklarını hatırlamaktır. O kampanyanın hedefi buydu."

Clow ve ekibi "farklı düşünen delileri" yücelten çeşitli yaklaşımlar denediler. Seal'ın "Crazy" şarkısını kullanarak bir video hazırladılar ("Biraz delirmezsek kurtulmamız mümkün değil..."), ama şarkının haklarını alamadılar. Sonra Robert Frost'un "Seçilmeyen Yol" adlı şiirini okumasının kaydını ve Robin Williams'ın *Ölü Ozanlar Derneği*'nde yaptığı konuşmaları kullanarak çeşitli versiyonlar denediler. Sonunda kendi metinlerini yazmaya karar verdiler ve "Delilerin şerefine..." diye başlayan bir taslağın üstünde çalışmaya başladılar.

Jobs her zamanki kadar talepkârdı. Clow'un ekibi metnin bir versiyonunu getirince Jobs genç metin yazarına açtı ağzını yumdu gözünü. "Bu resmen boktan!" diye bağırdı. "Saçma sapan reklam ajansı metinlerinden biri bu ve

hiç beğenmedim.” Jobs’la yeni tanışmış olan genç metin yazarı hiç konuşmadan öylece durdu. Bir daha gelmedi. Ama Jobs’a kafa tutabilenler –ki aralarında Clow ve ekip arkadaşları Ken Segall’la Craig Tanimoto da vardı– onunla birlikte çalışarak, hoşuna giden bir şiirsel ton yakalamayı başardılar. Metnin 60 saniyelik orijinal versiyon şöyleydi:

> Delilerin şerefine. Uyumsuzların. Asilerin. Sorun çıkaranların. Kare deliklerdeki yuvarlak çivilerin. Dünyayı farklı görenlerin. Onlar kurallardan hoşlanmazlar. Ve statükoya saygı duymazlar. Onlardan alıntı yapabilirsiniz, onlara katılmayabilirsiniz, onları yüceltebilir ya da kötüleyebilirsiniz. Yapamayacağınız tek şey onları göz ardı etmektir. Çünkü onlar bir şeyleri değiştirirler. İnsan ırkının ilerlemesini sağlarlar. Ve kimileri onları deli olarak görse de, biz dahi olarak görüyoruz. Çünkü dünyayı değiştirebileceklerini düşünecek kadar çılgın olan insanlar... bunu yapan insanlardır.

Jobs bazı cümleleri, örneğin “insan ırkının ilerlemesini sağlarlar” cümlesini bizzat yazmıştı. Ağustos başında Boston Macworld etkinliği düzenlendiğinde, artık ellerinde bir ham versiyon vardı ve Jobs bunu ekibine gösterdi. Reklamın hazır olmadığında hemfikir oldular, ama Jobs oradaki kavramları ve “farklı düşün” sözünü açılış konuşmasında kullandı. “Orada dahice bir fikrin tohumu var,” dedi. “Apple farklı düşünebilen, bilgisayarların dünyayı değiştirmelerine yardımcı olmasını isteyen insanlara hitap ediyor.”

Bir meseleyi tartıştılar: “Farklı düşün” mü yoksa “farklı şekilde düşün” mü demeyi. Ama Jobs “farklı düşün”de ısrar etti. Hem bu söz “büyük düşün” gibi sözleri çağrıştırıyordu. Jobs’ın sonradan söylediği gibi: “Öyle söylemenin doğru olup olmadığını tartıştık. ‘Farklı *şekilde* düşün’ benim için aynı anlamı taşımazdı.”

Clow’la Jobs *Ölü Ozanlar Derneği*’ni çağrıştırmak için, metni Robin Williams’ın okumasını istediler. Temsilcisi Williams’ın reklam işlerini kabul etmediğini söyleyince Jobs onu doğrudan aramayı denedi. Williams’ın karısına ulaştı, ama kadın onun aktörle doğrudan konuşmasına izin vermedi, çünkü Jobs’ın ne kadar ikna edici olabildiğini biliyordu. Maya Angelou’yla Tom Hanks’i de düşündüler. O sonbaharda Bill Clinton’ın düzenlediği bir hayır yemeğinde Jobs başkanı kenara çekti ve Tom Hanks’i arayıp ikna etmesini istedi, ama başkan bunu yapmayı reddetti. Sadık bir Apple hayranı olan Richard Dreyfuss’u kullandılar sonunda.

Televizyon reklamlarının yanı sıra, gelmiş geçmiş en unutulmaz basın kampanyalardan birine de imza attılar. Her reklamda, ikon olmuş bir tarihsel figürün siyah beyaz portresini, sadece köşedeki Apple logosuyla ve "Farklı Düşün" sözüyle birlikte kullandılar. Bu yüzlerin kimlere ait olduklarının belirtilmemesi, reklamı iyice etkileyici kılıyordu. Bazılarını – Einstein, Gandhi, Lennon, Dylan, Picasso, Edison, Chaplin, King– tanımak kolaydı. Ama bazıları insanların duraksamasına, şaşırmasına, belki bir arkadaşına sormasına yol açıyordu: Martha Graham, Ansel Adams, Richard Feynman, Maria Callas, Frank Lloyd Wright, James Watson, Amelia Earhart.

Bu insanların çoğu Jobs'ın kişisel kahramanlarıydılar. Çoğu risk almış, başarısızlığı kabullenmemiş ve farklı şeyler yapmak uğruna kariyerlerini riske atmış insanlardılar. Fotoğrafçılığa meraklı olan Jobs, o ikon portrelerinin kusursuz olması için bizzat uğraştı. "Gandhi'nin uygun fotoğrafı bu değil," diye bağırdı bir keresinde Clow'a. Clow, Margaret Bourke-White'ın çektiği meşhur fotoğrafın, Gandhi'yi bir çıkrığın yanında gösteren siyah beyaz fotoğrafın Time-Life Pictures'a ait olduğunu ve ticari amaçlı kullanılamayacağını açıkladı. Bunun üzerine Jobs, Time'ın baş editörü Norman Pealstine'i aradı ve bir istisna yapmaya ikna etti. Eunice Shriver'ı aradı ve ailesini kardeşi Bobby Kennedy'nin Appalachia'yı gezerken çekilmiş bir fotoğrafının (Jobs bu fotoğrafa bayılıyordu) kullanım hakkını vermeye ikna etmesini istedi; Muppetların yaratıcısı Jim Henson'ın uygun fotoğrafı için de çocuklarıyla konuştu.

Yoko Ono'yu da müteveffa kocası John Lennon'ın bir fotoğrafı için aradı. Ono ona bir fotoğraf gönderdi, ama Jobs'ın en beğendiği fotoğraf değildi bu. "New York'taki bayıldığım, küçük bir Japon restoranına giderken Yoko'yu oraya çağırdım," diye anımsıyordu Jobs. Restorana girmesinden sonra Ono onun masasına geldi. "Bu daha iyi," dedi, ona bir zarf vererek. "Seninle görüşeceğimi düşündüğüm için yanımda taşıyordum." John'la birlikte yatakta çektirdiği klasik, çiçekli fotoğraftı bu – ve Apple'ın kullandığı fotoğraf oldu. "John'ın niye ona aşık olduğunu anlayabiliyorum," diye anımsıyordu Jobs.

Richard Dreyfuss metni güzel okudu. Ama Lee Clow'un başka bir fikri vardı. Dış ses neden Jobs'ınki olmasındı? "Sen bu işe cidden inanıyorsun,"

dedi Clow ona. “Sen yapmalısın.” Bunun üzerine Jobs bir stüdyoda oturup birkaç deneme yaptı ve kısa süre sonra, herkesin beğendiği bir ses kaydı oluşturdu. Bunu kullanırlarsa sesin kime ait olduğunu insanlara söylemeyeceklerdi, tıpkı ikon fotoğraflarının altına ikonların isimlerini yazmayacakları gibi. İnsanlar konuşanın Jobs olduğunu eninde sonunda anlayacaklardı. “Senin sesin gerçekten etkili olacak,” diye iddia ediyordu Clow. “Markayı geri kazanmanın bir yolu olacak.”

Jobs kendi sesini mi, yoksa Dreyfuss’unkini mi kullanması gerektiğine karar veremiyordu. Sonunda reklamın gönderilmesi için son gece geldi çattı; reklam *Oyuncak Hikayesi*’nin televizyon prömiyeriyle aynı günde yayınlanacaktı tuhaf bir şekilde. Jobs karar vermeye zorlanmaktan hoşlanmadı her zamanki gibi. Sonunda Clow’a iki versiyonu da göndermesini söyledi; böylece karar vermek için sabaha kadar zamanı olacaktı. Sabah olunca arayıp Dreyfuss versiyonunu kullanmalarını söyledi. “Benim sesimi kullanırsak, insanlar bunu öğrenince bende odaklanırlar,” dedi Clow’a. “Oysa reklam benimle ilgili değil. Apple’la ilgili.”

Jobs elma komününden ayrıldığından beri kendini –ve dolayısıyla Apple’ı da– karşıkültür çocuğu olarak tanımlıyordu. “Farklı Düşün” ve “1984” gibi reklamlarda Apple markasını kendi asiliğini sergileyecek şekilde tanıttı (milyarder olduktan sonra bile) ve bebek patlaması kuşağıyla çocuklarını asiliğe teşvik etti. “Onu gençliğinden beri tanırım ve markasının insanlar üzerinde hangi etkiyi uyandırmasını istediği konusunda gayet netti hep,” diyor Clow.

Başka pek az şirket ya da şirket lideri kendi markasını Gandhi, Einstein, King, Picasso ve Dalay Lama gibi insanlarla özdeşleştirmek gibi dahice bir küstahlığı kotarabilirdi –belki de hiçbiri başaramazdı bunu–. Jobs insanları kendilerini tanımlamaya –şirket karşıtı, yaratıcı, yenilikçi asiler olarak tanımlamaya–, sadece kullandıkları bilgisayar yoluyla teşvik etmeyi başardı. “Steve teknoloji endüstrisindeki tek yaşam tarzı markasını yarattı,” diyor Larry Ellison. “İnsanların sahip olmaktan gurur duyduğu arabalar vardır –Porsche, Ferrari, Prius–, çünkü kullandığım araba hakkımda bir şeyler söyler. İnsanlar Apple ürünleri konusunda da aynı şeyi hissediyorlar.”

Jobs “Farklı Düşün” kampanyasından itibaren Apple’da geçirdiği tüm yıllarda, her Çarşamba ikindisinde üst düzey reklamcı, pazarlamacı ve iletişimcileriyle üç saatlik toplantı düzenleyip, markanın mesaj stratejilerini tartıştı. “Bu dünyada pazarlama meselesine Steve gibi yaklaşan bir CEO yok,” diyor Clow. “Her Çarşamba bütün televizyon, basın ve pano reklamlarını bizzat onaylıyor.” Toplantıların sonunda genellikle Clow’la ajanstan iki arkadaşını –Duncan Milner’la James Vincent’ı– Apple’ın oldukça sıkı korunan tasarım stüdyosuna götürüp, üstünde çalışılan ürünleri gösteriyordu. “Hazırlanan şeyleri bize gösterirken çok tutkulu ve duygusal bir hale bürünüyor,” diyor Vincent. Jobs ürünlerin yaratılma süreçlerini pazarlama gurularıyla paylaşmakla, bu kişilerin ürettiği bütün reklamlarda kendi ruh halinin yer almasını garantiliyordu.

iCEO

Jobs “Farklı Düşün” reklamı üstünde çalışmanın sonlarındayken, bizzat farklı düşündü. Şirketinin yönetimini en azından geçici olarak resmen devralmaya karar verdi. Amelio’nun on hafta önce kovulmasından beri gayriresmî liderdi, ama kâğıt üstünde sadece “danışman”dı. Fred Anderson geçici CEO’ydu. 16 Eylül 1997’de Jobs bu ünvanı devralacağını açıkladı; ünvanın kısaltması iCEO[30] oldu kaçınılmaz bir şekilde. Şirketle arasındaki resmi bağ güçlü değildi: Maaş almayacaktı ve sözleşme imzalamadı. Ama eylemleri gayet güçlüydü. Dizginler ondaydı ve konsensüse göre hükmetmedi.

O hafta üst düzey yöneticilerini ve personelini Apple oditoryumunda toplayıp şevklendirici bir konuşma yaptı, sonra da yeni rolünü ve şirketin yeni reklamlarını kutlamak için biralı ve vegan yiyecekli bir piknik düzenledi. Şort giymişti, kampüste yalınayak dolanıyordu ve pis sakallıydı. “Geri döneli on hafta kadar oldu ve gerçekten çok çalışıyorum,” dedi; yorgun ama son derece kararlı görünüyordu. “Amacımız gösteriş değil. İyi ürünlerin temel ilkelerine, iyi pazarlamaya, iyi dağıtıma geri dönmeye çalışıyoruz. Apple temel ilkelerden epey uzaklaştı.”

Jobs’la yönetim kurulu kalıcı CEO aramayı birkaç hafta daha sürdürdüler. Ortaya çeşitli isimler atıldı –Kodak’tan George M. C. Fisher, I.B.M.’den Sam Palmisano, Sun Microsystems’tan Ed Zander–, ama adayların çoğu

Jobs'ın faal bir yönetim kurulu üyesi olarak kalması durumunda CEO olmak istemiyorlardı anlaşılır bir şekilde. *San Francisco Chronicle,* Zander'ın o işi istemediğini çünkü "Steve'in sürekli omzunun üstünden bakmasını ve bütün kararlarına karşı çıkmasını istemediğini" söylediğini yazdı. Bir ara Jobs'la Ellison, işe talip olan bir bilgisayar danışmanına şaka yaptılar; ona kendisinin seçildiğini söyleyen bir e-posta gönderdiler ve onunla sadece dalga geçtikleri gazetelerde yazılınca bunu eğlenceli bulanların yanı sıra onları ayıplayanlar da oldu. "Apple'a geri döndüm ve neredeyse dört ay boyunca, bir işçi bulma ajansının yardımıyla CEO aradım," diye anımsıyordu Jobs. "Ama önerdikleri insanlar uygun değildi. Bu yüzden sonunda CEO olarak kaldım. Apple kaliteli insanlara cazip gelecek kadar iyi durumda değildi."

Jobs'ın karşılaştığı sorun, iki şirketi birden yönetmenin çok zor olmasıydı. Geçmişe bakınca, sağlık problemlerinin o günlerde başladığını düşündü.

> Zordu, cidden zordu, hayatımın en kötü dönemiydi. Genç bir ailem vardı. Pixar vardı. Sabah 7'de işe gidip gece 9'da dönüyordum ve çocuklar yatmış oluyordu. Ve yorgunluktan konuşamıyordum resmen. Laurene'le konuşamıyordum. Tek yapabildiğim TV seyretmek, ot gibi yaşamaktı. Az daha ölecektim. Pixar'la Apple'a üstü açılır bir siyah Porsche'yle gidip geldiğimden böbreklerimde taşlar oluşmaya başladı. Hastaneye koşuyordum, kalçadan Demarol iğnesi yapıyorlardı ve bir süre sonra taşı düşürüyordum.

Bu yıpratıcı hayata karşın Jobs, kendini Apple'a verdikçe ona daha çok bağlandığını fark etti. 1997'de bir ticari bilgisayar fuarında Michael Dell, Steve Jobs olsa ve Apple'ın başına geçse ne yapacağı sorulduğunda "Şirketi feshederim ve hissedarlara paralarını geri veririm," diye yanıtladı. Jobs Dell'e bir e-posta gönderdi. "CEO'ların klas insanlar olmaları gerekir," dedi. "Senin öyle düşünmediğini görebiliyorum." Jobs ekibini gaza getirmek için rekabeti körüklemeyi severdi –IBM ve Microsoft konusunda bunu yapmıştı– ve Dell konusunda da aynı şeyi yaptı. Ürünlerin sipariş üzerine imal edilip dağıtılacağı bir sistem kurmak için müdürleriyle toplantı yaptığında, arka planda Michael Dell'in büyütülmüş ve yüzüne hedef işareti çizilmiş bir fotoğrafını kullandı. "İşini bitirmeye geliyoruz dostum," deyince adamları tezahürat yaptılar.

Onu motive eden tutkularından biri kalıcı bir şirket kurmaktı. 12 yaşındayken, yazın Hewlett Packard'da çalışırken, düzgün işletilen bir şirketin tek bir yaratıcı bireyden çok daha yaratıcı olabileceğini öğrenmişti.

“Bazen en yaratıcı fikirlerin şirketten, şirket organizasyonundan kaynaklandığını keşfettim,” diye anımsıyordu. “Bir şirket kurmak muhteşem bir şey. Apple’a geri dönme fırsatı bulunca, o şirket olmadan işe yaramayacağımı fark ettim ve bu yüzden kalıp onu baştan kurmaya karar verdim.”

Klonları Öldürmek

Apple’la ilgili en büyük tartışmalardan biri, Microsoft’un Windows’un lisansını verdiği gibi Apple’ın da işletim sisteminin lisansını diğer bilgisayar üreticilerine daha agresifçe vermesinin daha iyi olup olmayacağıydı. Wozniak başından beri bu yaklaşımı savunuyordu. “Elimizde dünyanın en güzel işletim sistemi vardı,” dedi, “ama onu elde etmek için donanımımızı iki misli fiyattan satın almanız gerekiyordu. Bu bir hataydı. İşletim sistemini uygun bir fiyattan satmamız daha iyi olurdu.” 1984’te Apple’a gelen Xerox PARC yıldızı Alan Fay de Mac OS yazılımının lisansının satılması için canla başla uğraştı. “Yazılımcılar her zaman çoklu platform taraftarıdır, çünkü yazılımınızın her şeyde çalışmasını istersiniz,” diye anımsıyordu. “Büyük bir savaş verdim, Apple’da kaybettiğim en büyük savaştı herhalde.”

Microsoft’un işletim sisteminin lisansını satarak servet edinen Bill Gates 1985’te, tam Jobs kovulurken Apple’a aynı şeyi yapmasını tavsiye etmişti. Gates’in inancına göre Apple Microsoft’un işletim sisteminin müşterilerinin bir kısmını alsa bile, Microsoft Word ve Excel gibi uygulama yazılımlarının Macintosh ve klonları için versiyonlarını üreterek para kazanabilirdi. “Yazılımlarının lisansını satmaları için elimden geleni yapıyordum,” diye anımsıyordu. Sculley’ye resmi bir memo göndererek, bunu yapmaları gerektiğini savundu. “Endüstri öyle bir noktaya geldi ki Apple artık diğer bilgisayar üreticilerinin desteğini almadan ve bundan kaynaklanan saygınlığa sahip olmadan, yenilikçi teknolojileriyle bir standart oluşturamaz,” diyordu memoda. “Apple ‘Mac Uyumlu Yazılımların’ geliştirilmesi için Macintosh teknolojisinin lisansını 3-5 önde gelen üreticiye vermeli.” Gates yanıt almayınca ikinci bir memo yazıp, bazı şirketlerin Mac’i iyi bir şekilde klonlayabileceğini söyledi ve “Lisans konusunda elimden geldiğince yardım etmek istiyorum. Lütfen beni ara,” diye ekledi.

Apple Macintosh işletim sisteminin lisansını vermemekte 1994’e kadar direndi ve sonra CEO Michael Spindler iki küçük şirketin –Power Computing’le Radius’un– Macintosh klonları üretmelerine izin verdi. 1996’da şirketin başına gelen Gil Amelio’ysa listeye Motorola’yı ekledi. Bunun çok iyi bir iş stratejisi olmadığı ortaya çıktı: Apple satılan her bilgisayar için 80 dolar lisans bedeli alıyordu, ama kloncular pazarı genişletmek yerine Apple’ın lüks ve pahalı bilgisayarlarının satışını azaltıyorlardı; oysa Apple bu bilgisayarların her birinin satışından 500 dolara kadar kâr elde etmekteydi.

Ama Jobs’ın klon programına itiraz etmesinin tek sebebi ekonomik değildi. Programa fikren de karşıydı. Ana ilkelerinden biri donanımla yazılımın sıkıca entegre olması gerektiğiydi. Bir şeyleri her yönüyle kontrol etmeyi seviyordu ve bilgisayarlarda bunu yapmanın tek yolu cihazın her şeyini üretmek ve kullanıcı deneyiminin sorumluluğunu uçtan uca üstlenmekti.

Dolayısıyla Apple’a geri dönünce Macintosh klonlarını ortadan kaldırmaya öncelik verdi. Temmuz 1997’de, Amelio’nun kovulmasına katkıda bulunmasından aylar sonra, Mac işletim sisteminin yeni bir versiyonu piyasaya sürülünce klon üreticilerinin bu versiyona geçmelerine izin vermedi. O Ağustos’ta, Jobs’ın Boston Macworld’de konuşma yapacağı sırada, Power Computing’in başkanı Stephen “King” Kahng klonculari destekleyen protesto gösterileri organize etti ve Jobs’ın lisans vermemeyi sürdürmesi durumunda Macintosh OS’nin öleceği uyarısında bulundu. “Platform kapanırsa her şey biter,” dedi Kahng. “Mutlak bir yıkım olur bu. Platformun kapanması o işletim sisteminin ölmesi demektir.”

Jobs hemfikir değildi. Woolard’ı aradı ve Apple’ın verdiği lisansları iptal ettireceğini söyledi. Yönetim kurulu bunu kabul etti ve Jobs Eylül’de Power Computing’le anlaşmaya vararak, bu şirketin lisans hakkından vazgeçmesi ve müşteri veri tabanını Apple’la paylaşması karşılığından 100 milyon dolar ödemeyi kabul etti. Diğer klonculların lisanlarını da kısa sürede iptal ettirdi. “Berbat donanımlar üreten şirketlerin işletim sistemimizi kullanmalarına ve satışlarımızı baltalamalarına izin vermek dünyanın en büyük salaklığıydı,” dedi sonradan.

Ürün Grubu Değerlendirmesi

Jobs'ın en güçlü yönlerinden biri odaklanmayı bilmesiydi. "Ne *yapmayacağına* karar vermek, ne yapacağına karar vermek kadar önemlidir," dedi. "Bu şirketler için de geçerlidir, ürünler için de."

Jobs Apple'a geri döner dönmez odaklanma ilkelerini uygulamaya girişti. Bir gün koridorlarda yürürken, eskiden Amelio'nun asistanı olan genç bir Wharton School mezunuyla karşılaştı; bu kişi Jobs'a elindeki işi bitirmek üzere olduğunu söyledi. "Eh, bu iyi, çünkü bazı angaryaları halledecek birine ihtiyacım var," dedi Jobs ona. Eski asistanın yeni görevi, Jobs Apple'da düzinelerce ürün ekibiyle görüşürken, ne yaptıklarını açıklamalarını isterken ve onları ürünlerinin ya da projelerinin neden sürdürülmesi gerektiğini açıklamaya zorlarken not tutmaktı.

Eskiden Apple'da çalışmış olan, ama o sıralar grafik yazılım şirketi Macromedia'da çalışan arkadaşı Paul Schiller'ı da işe aldı. "Steve ekipleri yirmi kişilik yönetim kurulu toplantı odasına çağırıyordu; otuz kişi geliyordu ve ona görmek istemediği PowerPoint sunumları izlettirmeye çalışıyorlardı," diye anımsıyor Schiller. Dolayısıyla Jobs'ın ürün değerlendirme sürecinde yaptığı ilk işlerden biri PowerPointleri yasaklamak oldu. "İnsanların düşünmek yerine slayt sunumları yapmalarından nefret ediyorum," diye anımsıyordu Jobs sonradan. "Sorun çıktı mı sunum hazırlıyorlardı. Ben onların meseleye derinlemesine inmelerini, birkaç slayt göstermek yerine konuyu masada uzun uzun irdelemelerini istiyordum. Neyden bahsettiğini bilen insanların PowerPoint'e ihtiyacı yoktur."

Ürün değerlendirmesi Apple'ın odaklanmaktan ne kadar uzaklaştığını gösterdi. Şirket bürokratik sebepler ve perakendecilerin kaprisleri yüzünden her ürünün çeşitli versiyonlarını üretiyordu. "Delilikti," diye anımsıyordu Schiller. "Yanılgı içindeki ekiplerin ürettiği, çoğu berbat olan tonlarca ürün vardı." Apple'ın bir düzine Macintosh versiyonunun her birine 1400'ten 9600'e dek uzanan, kafa karıştırıcı sayılar verilmişti. "İnsanların bana bunu açıklamalarını istedim üç hafta boyunca," dedi Jobs. "Bir türlü anlayamıyordum." Sonunda "Arkadaşlarıma hangisini almalarını söyleyeyim?" gibi basit sorular sormaya başladı.

Basit yanıtlar alamayınca modelleri ve ürünleri iptal etmeye başladı. Kısa süre sonra %70'ini iptal etmişti. "Siz akıllı insanlarsınız," dedi bir gruba. "Zamanınızı böyle berbat ürünlerle harcamamalısınız." İptal ettirdiği ürünlerin çok sayıda kişinin işten çıkarılmasına yol açması birçok mühendisi hiddetlendirdi. Ama Jobs iyi mühendislerin (projeleri iptal edilenler de dahil olmak üzere) verdiği kararları takdir ettiklerini söyledi sonradan. "Mühendislik ekibi inanılmaz heyecanlı," dedi Eylül 1997'deki bir personel toplantısında. "Toplantıdan çıktığımda, ürünleri yeni iptal edilmiş insanlar sevinçten havalara uçuyorlardı, çünkü nihayet nereye gittiğimizi anlıyorlardı."

Birkaç hafta sonra Jobs'ın sabrı tükendi. "Yeter!" diye bağırdı, büyük bir ürün stratejisi toplantısında. "Delilik bu." Bir keçeli kalem kaptı, bir beyaztahtaya gitti, yatay ve dikey birer çizgi çekerek bir çizelge hazırladı. "İhtiyacımız olan şey şu," diye devam etti. Üstteki iki sütunun başlarına "Tüketici" ve "Profesyonel" yazdı. Alttaki iki sıranın başlarınaysa "Masaüstü" ve "Taşınabilir" yazdı. İşlerinin her biri bir kareye denk gelecek dört muhteşem ürün üretmek olduğunu söyledi. "Odada çıt çıkmıyordu, herkes afallamıştı," diye anımsıyor Schiller.

Jobs bu planı Eylül'deki Apple yönetim kurulu toplantısında açıkladığında da afallayan insanların sessizliğiyle karşılaştı. "Gil her toplantıda yeni ürünler onaylamamızı isterdi bizden," diye anımsıyor Woolard. "Yeni ürünlere ihtiyacımız var deyip dururdu. Steve ise geldi ve ürünleri azaltmaya ihtiyacımız var dedi. Dört kareli bir matris çizdi ve bunda odaklanmamız gerektiğini söyledi." Yönetim kurulu başta direndi. Bunun bir risk olduğunu söylediler. "Başarabilirim," diye karşılık verdi Jobs. Yönetim kurulu bu yeni stratejiyi oylamadı. Dizginleri elinde tutan Jobs kendi bildiğini okudu.

Sonuçta Apple mühendisleri ve müdürleri birden sadece dört alanda odaklanmaya başladılar. "Profesyonel masaüstü" alanında, Power Macintosh G3'ün üstünde çalışacaklardı. "Profesyonel taşınabilir" alanında, Powerbook G3'ü üreteceklerdi. "Tüketici masaüstü" alanında, ileride iMac'e dönüşecek bilgisayarın üstünde çalışmaya başlayacaklardı. "Tüketici taşınabilir" alanında da, iBook'a dönüşecek bilgisayarda odaklanacaklardı.

Şirketin diğer işlerden, örneğin yazıcılardan ve sunuculardan elini çekmesi anlamına geliyordu bu. Apple temelde Hewlett-Packard DeskJet'in bir versiyonu olan StyleWriter renkli yazıcıları satıyordu. Asıl kârı HP, sattığı mürekkepli kartuşlardan elde ediyordu. "Anlamıyorum," dedi Jobs ürün değerlendirme toplantısında. "Bir milyon adet ürün satacaksınız, ama kartuşlardan para kazanmayacaksınız? Delilik bu." Kalkıp odadan çıktı ve HP'nin başkanını aradı. "Anlaşmamız iptal olsun, biz yazıcı işini size bırakıp çekilelim," önerisinde bulundu. Sonra toplantı odasına geri döndü ve yazıcı işini bıraktıklarını bildirdi. "Steve duruma baktı ve o piyasadan çekilmemiz gerektiğini hemen anladı," diye anımsıyor Schiller.

Jobs'ın verdiği en dikkat çekici karar, idare eder bir el yazısı tanıma sistemine sahip olan kişisel dijital asistan Newton'ı nihai bir şekilde iptal etmekti. Jobs ondan Sculley'nin favori projesi olduğu için, mükemmel çalışmadığı için ve kendisi kalemli cihazlardan hazzetmediği için *nefret* ediyordu. 1997'de Amelio'ya Newton'ı iptal ettirmeye çalışmıştı ve onu bölümü küçültmeye ikna edebilmişti ancak. 1997'nin sonunda, Jobs'ın ürün değerlendirmelerini yaptığı sırada o bölüm hâlâ faaldi. Jobs kararından şöyle bahsetti sonradan:

> Apple'ın durumu daha iyi olsa o ürünü geliştirmeye bizzat uğraşırdım. O bölümü yöneten insanlara güvenmiyordum. Cidden iyi bir teknolojinin kötü yönetim yüzünden ziyan edildiğini hissediyordum. Bölümü kapatmakla, oradaki bazı iyi mühendisleri yeni mobil cihazlar üstünde çalıştırabildim. Ve sonunda istediğimiz ürünleri, iPhone'ları ve iPad'i yaratabildik.

Bu odaklanma yetisi Apple'ı kurtardı. Jobs geri dönüşünün ilk yılında 3.000'den fazla kişiyi işten çıkardı ve böylece şirketin bilançosunu dengeledi. Jobs'ın Eylül 1997'de geçici CEO olmasından sonra, o mali yılın bitiminde Apple 1,04 milyar dolar kaybetmişti. Ocak 1998'deki San Francisco Macworld konferansında, Amelio'nun berbat konuşmasından bir yıl sonra sahneye Jobs çıktı. Yeni ürün stratejisini anlatırken gür sakallı ve deri ceketliydi. Ve sunumunu ilk kez, sonradan alametifarikası haline gelecek bir sözle bitirdi: "Ah, bir şey daha..." Bu seferki "bir şey daha"dan kastı, "Kârı Düşün"dü. Bu sözcükleri söyleyince alkışlar koptu. Apple iki yıl boyunca epey zarar ettikten sonra kârlı bir üç aylık dönem geçirmişti; 45 milyon dolar kazanmıştı. 1998 mali yılının tamamındaysa 309 milyon dolar kâr etti. Jobs geri dönmüştü, Apple da öyle.

25. Bölüm

Tasarım İlkeleri

Jobs'la Ive'ın Stüdyosu

Jony Ive

Jobs'ın Eylül 1997'de iCEO olduktan hemen sonra üst düzey yöneticilerine yaptığı bir moral konuşmasında, seyircilerin arasında şirketin tasarım ekibinin başında olan 30 yaşında, duyarlı ve tutkulu bir İngiliz oturuyordu. Jonathan Ive –herkes ona Jony diyordu– istifa etmeyi planlıyordu. Şirketin ürün tasarımı yerine kâr maksimizasyonunda odaklanmasından bıkmıştı. "Steve'in hedefimizin sadece para kazanmak değil muhteşem ürünler üretmek olduğunu söylediğini çok net hatırlıyorum," diye anımsıyordu Ive. "Bu felsefeye dayanarak verilen kararlar, Apple'da o zamana dek verdiğimiz kararlardan temelde farklıdır." Ive'la Jobs'ın kısa sürede kuracakları yakınlık, dönemlerinin en büyük endüstriyel tasarım işbirliğini doğuracaktı.

Ive Londra'nın kuzeydoğu ucundaki bir kasaba olan Chingford'da büyümüştü. Babası yerel üniversitede öğretmenlik yapan bir gümüşçüydü. "Müthiş bir zanaatkârdı," diye anımsıyordu Ive. "Noellerde bana verdiği armağan, üniversitedeki atölyesinde benimle birlikte bir gün geçirmekti; Noel tatili sebebiyle orada kimse olmuyordu ve babam istediğim şeyleri yapmama yardım ediyordu." Tek koşul, Jony'nin yapmayı planladıkları şeyleri elle çizmesiydi. "Elle yapılan şeylerin güzelliğini takdir ettim hep. En önemli şeyin özen olduğunu fark ettim. Bir üründe özensizlik algıladım mı tiksinirim."

Ive Newcastle Teknik Okulu'na yazıldı ve boş zamanlarıyla yazlarını bir tasarım danışmanlığı şirketinde geçirdi. Yaratılarından biri tepesinde oynaması eğlenceli, küçük bir top bulunan bir kalemdi. Bu top sayesinde kalemin sahibi kalemle oyunvari türden bir duygusal bağ kuruyordu. Tezi için, duyma özürlü çocuklarla iletişimde kullanılacak bir mikrofon ve

kulaklık –bembeyaz plastikten yapılma– tasarladı. Dairesi tasarımı kusursuzlaştırmakta kullandığı köpük modellerle doluydu. Ayrıca bir ATM makinesi ve kıvrık bir telefon tasarladı; ikisi de Royal Society of Art'tan ödül kazandı. Bazı tasarımcıların tersine o güzel taslaklar çizmekle yetinmiyordu; işin mühendislik kısmıyla ve iç parçaların işleyişiyle de ilgileniyordu. Üniversitedeki hedeflerinden biri bir Macintosh tasarlayabilmekti. "Mac'i keşfedince, bu ürünü üreten insanlarla aramda bir bağ hissettim," diye anımsıyordu. "Birden bir şirketin ne olduğunu ya da ne olması gerektiğini anladım."

Ive mezun olduktan sonra Londra'da Tangerine adlı bir tasarım firmasının kurulmasına yardım etti; bu firma Apple'la danışmanlık anlaşması imzaladı. Ive 1992'de Apple tasarım bölümünde çalışmak için Cupertino'ya taşındı. 1996'da, Jobs'ın geri dönmesinden bir yıl önce bölümün başına getirildi, ama mutlu olmadı. Amelio tasarımla pek ilgilenmiyordu. "Ürünlere özen gösterilmiyordu, çünkü kazandığımız parayı maksimize etmeye çalışıyorduk," dedi Ive. "Biz tasarımcılardan tek istedikleri, bir ürünün dıştan nasıl görünmesi gerektiğinin modeliydi; sonra da mühendisler ürünü olabildiğince ucuzlatmaya uğraşıyorlardı. İstifa etmek üzereydim."

Jobs başa geçip de moral konuşması yapınca Ive kalmaya karar verdi. Ama Jobs başta dışarıdan gelecek dünya çapında bir tasarımcı aradı. IBM ThinkPad'in tasarımcısı Richard Sapper'la ve Ferrari 250 ile Maserati Ghibli I'i tasarlamış olan Giorgetto Giugiaro'yla konuştu. Ama sonra Apple'ın tasarım stüdyosunu gezerken cana yakın, hevesli ve gayet açıksözlü Ive'la yakınlık kurdu. "Formlarla ve materyallerle ilgili yaklaşımlar üstüne konuştuk," diye anımsıyordu Ive. "Aynı frekanstaydık. Birden o şirketi neden sevdiğimi anladım."

Ive en azından başta, Jobs'ın donanım bölümünün başına getirdiği Jon Rubinstein'ın emrinde çalışıyordu; ama Jobs'la doğrudan ve sıra dışı denecek kadar güçlü bir yakınlık kurdu. Birlikte düzenli olarak öğle yemeği yemeye başladılar ve Jobs iş gününün sonunda Ive'ın tasarım stüdyosuna uğrayıp onunla sohbet ediyordu. "Jony'nin özel bir konumu vardı," dedi Powell. "Evimize geliyordu ve ailelerimiz yakınlaştı. Steve onu kırmamaya özen gösteriyordu hep. Steve'in hayatındaki çoğu insanın yeri doldurulabilir. Ama Jony öyle değil."

Jobs Ive'a duyduğu saygıyı sonradan bana şöyle anlattı:

> Jony'nin sadece Apple'a değil dünyaya da katkısı büyük oldu. O her açıdan son derece zeki bir insan. Ticari kavramlardan, pazarlama kavramlarından anlıyor. Her şeyi çabucak öğreniveriyor. Temelde yaptığımız şeyi herkesten daha iyi anlıyor. Apple'da bir ruh ikizim varsa Jony'dir. Jony ile ben ürünlerimizin çoğunu birlikte düşünüyoruz ve sonra başkalarına "Hey, bu nasıl sence?" diye soruyoruz. Ive her ürünün en küçük ayrıntısının yanı sıra büyük tabloyu da görüyor. Ve Apple'ın bir ürün şirketi olduğunu anlıyor. O sadece bir tasarımcı değil. Doğrudan benimle çalışmasının sebebi bu. Kimse ona ne yapacağını söyleyemez, kimse onu kovamaz. Ben bunu garantiledim.

Çoğu tasarımcı gibi Ive da belirli bir tasarımın felsefesini analiz etmekten ve onu adım adım düşünmekten hoşlanıyordu. Jobs için bu süreç daha sezgiseldi. Beğendiği modelleri ve taslakları gösteriyor, beğenmedikleriniyse çöpe atıyordu. Gerekli ipuçlarını alan Ive ise Jobs'ın onay verdiği konseptleri geliştiriyordu.

Ive elektronik aletler firması Braun'da çalışan Alman endüstriyel tasarımcı Dieter Rams'e hayrandı. Rams "az ama daha iyi" –*Wenniger aber besser*– düsturunu benimsemişti ve Jobs'la Ive da her yeni tasarımı olabildiğince sadeleştirmeye çalışıyorlardı. Jobs ilk Apple broşüründe "Sadelik Karmaşıklığın Doruğudur" sözünü kullandığından beri fethedeci sadeliğin peşindeydi. "Sade bir şey üretmek," dedi, "temel güçlükleri gerçekten anlayıp zarif çözümler bulmak epey emek ister."

Ive, sadece yüzeysel değil gerçek sadeliğin peşinde olan Jobs'ın ruh ikiziydi. Ive bir keresinde, tasarım stüdyosunda otururken felsefesini anlattı:

> Neden sadeliğin iyi olduğunu varsayıyoruz? Çünkü fiziksel ürünler söz konusu olduğunda, onlara egemen olabileceğimizi hissetmemiz gerekir. Karmaşıklığa düzen getirdikçe, ürünün size boyun eğmesini sağlarsınız. Sadelik görsel bir stilden ibaret değildir. Minimalizm ya da düzensizliğin yokluğu değildir sadece. Karmaşıklığın derinine inmeyi gerektirir. Gerçek sadelik için gerçekten derine inmeniz gerekir. Örneğin bir şeyin üstünde vida olmasın diye, çok karmaşık ve anlaşılması güç bir ürün yaratabilirsiniz. Daha iyi yolsa sadeliğin derinine inmek, ürünle ve üretimiyle ilgili her şeyi anlamaktır. Bir üründeki gereksiz bütün parçalardan kurtulmak istiyorsanız, o ürünün özünü derinden anlamalısınız.

Ive'la Jobs'ın paylaştıkları temel ilke buydu. Tasarım sadece ürünün yüzeysel görünüşüyle ilgili değildi. Ürünün özünü yansıtması gerekiyordu. "Çoğu insan tasarımın gösterişle ilgili olduğunu düşünür," dedi Jobs, Apple'ın başına tekrar geçmesinden kısa süre sonra *Fortune*'a. "Ama benim

için tasarımın anlamıyla uzaktan yakından alakası yok bunun. Tasarım kendini dış katmanlarla ifade eden bir insan yaratısının temel ruhudur."

Dolayısıyla Apple'daki ürün tasarlama süreci, ürünün mühendisliğiyle ve imalatıyla yakından bağlantılıydı. Ive Apple'ın Power Mac'lerinden birinden bahsetti. "Gerçekten gerekli olmayan her şeyden kurtulmak istiyorduk," dedi. "Bunun için tasarımcıların, ürün geliştiricilerin, mühendislerin ve imalat ekibinin tamamen işbirliği yapmaları gerekiyordu. En başa dönüp duruyorduk. Şu parçaya ihtiyacımız var mı? Diğer dört parçanın onun işini yapmasını sağlayabilir miyiz?"

Jobs'la Ive bir ürünün tasarımının, özünün ve imalatının arasındaki bağlantıyı Fransa'daki bir mutfak aletleri dükkânına girdiklerinde gördüler. Ive hayran kaldığı bir bıçağı eline aldı, ama sonra hayal kırıklığına uğrayıp bıraktı. Jobs da aynı şeyi yaptı. "İkimiz de bıçağın keskin kısmıyla sapının arasındaki zamk parçasını fark etmiştik," diye anımsıyordu Ive. Bıçağın iyi tasarımının imalat tarzı yüzünden berbat olmasından bahsettiler. "Bıçaklarımızın zamkla tutturulmuş olduğunu düşünmek istemeyiz," dedi Ive. "Steve'le ben mutfak aletleri gibi şeylerin saflığını bozan ve özünü eksilten öyle şeyleri önemsiyoruz ve ikimiz de ürünlerin saf ve kusursuz görünmesi gerektiğini düşünüyoruz."

Başka çoğu şirkette genellikle mühendislik tasarımın önüne geçer. Mühendisler istedikleri ve gereksindikleri özellikleri belirlerler, sonra da tasarımcılar bunlara uygun kasalar ve kapaklar tasarlarlar. Jobs içinse bu süreç genellikle tersine işliyordu. Apple'ın ilk zamanlarında Jobs orijinal Macintosh'un kasasının tasarımını onaylamıştı ve sonra mühendisler kartlarını ve bileşenlerini o kasaya uydurmak zorunda kalmışlardı.

Jobs'ın kovulmasından sonra Apple mühendis odaklı olmaya geri dönmüştü. "Steve'in geri dönmesinden önce mühendisler 'işte iç organlar' –işlemci, sabit disk– diyorlardı ve bunları tasarımcılara gönderiyorlardı, bir kasaya yerleştirsinler diye," dedi Apple'ın pazarlama şefi Phil Schiller. "Öyle yapınca ortaya berbat ürünler çıkıyor." Ama Jobs geri dönüp de Ive'la bağ kurunca, tasarımcılar tekrar ön plana çıktılar. "Steve bizi muhteşem kılacak şeylerden birinin tasarım olduğunu gösterip duruyordu"

dedi Schiller. “Tasarım bir kez daha mühendisliğin önüne geçti, tam tersi yerine.”

Bu bazen ters tepebiliyordu; örneğin Jobs’la Ive, iPhone 4’ün kenarında sert bir fırçalanmış alüminyum parçasının kullanılmasında direttiler, oysa mühendisler bunun anten sorunu çıkarabileceğinden kaygılanıyorlardı (bkz. 38. bölüm). Ama Apple’ın tasarımlarının –iMac, iPod, iPhone ve iPad tasarımlarının– özgünlüğü her zamanki gibi Apple’ı diğer şirketlerden ayıracak ve Jobs’ın geri dönmesinden sonraki yıllarda zaferler kazanmasını sağlayacaktı.

Stüdyonun İçinde

Apple kampüsündeki Two Infinite Loop sokağında, zemin katta bulunan Jony Ive’ın yönetimindeki tasarım stüdyosunun renkli pencereleri ve kalın, kilitli bir kapısı var. Hemen içerideki cam kabinde bulunan resepsiyon masasında, girişi koruyan iki görevli duruyor. Buraya Apple çalışanlarından çoğunun bile girmesi yasak. Bu kitap için Jony Ive’la yaptığım röportajların çoğu başka yerlerde gerçekleşti; ama 2010’da bir gün, bir ikindi vaktini stüdyoyu gezerek ve Ive’la Jobs’ın orada nasıl işbirliği yaptıklarından konuşarak geçirmemi ayarladı.

Girişin solunda genç tasarımcıların masalarının bulunduğu bir oda var; sağdaki mağaramsı ana odadaysa, üstünde çalışılan işlerin sergilenmesi ve kurcalanması için altı tane uzun çelik masa konulmuş. Ana odanın ardında iş istasyonlarıyla dolu, bilgisayarlı bir tasarım stüdyosu var; burası ekranlardaki tasarımları köpük modellere dönüştüren kalıp makinelerinin bulunduğu bir odaya açılıyor. Bu odanın ardındaki robotlu sprey boya odasında, modellerin gerçek gibi görünmeleri sağlanıyor. Mekân sade ve endüstriyel bir görünüme, metalik gri bir dekora sahip. Dışarıdaki ağaçların yaprakları, renkli pencerelerde ışık ve gölge oyunlarına yol açıyor. Arka planda tekno ve caz çalıyor.

Jobs sağlıklı ve ofiste olduğu hemen her gün Ive’la birlikte öğle yemeği yiyor ve öğleden sonra stüdyoya geliyordu. İçeri girerken masalara göz atıp hazırlanan ürünleri görebiliyor, Apple stratejisine uyup uymadıklarını değerlendirebiliyor ve her birinin gelişen tasarımını parmak uçlarıyla kontrol edebiliyordu. Genellikle orada Ive’la baş başa oluyordu; diğer

tasarımcılar işlerinden başlarını kaldırıp göz atsalar da saygıyla uzakta duruyorlardı. Jobs konuşmak istediği belirli bir mesele varsa mekanik tasarım şefini veya Ive'ın diğer yardımcılarını çağırıyordu. Bir şey onu heyecanlandırırsa ya da şirket stratejisine dair bir fikir bulmasına yol açarsa, baş işletme müdürü (COO) Tim Cook'u ya da pazarlama şefi Phil Schiller'ı yanlarına çağırabiliyordu. Ive olağan süreci şöyle anlatıyor:

> Bu büyük oda, şirketteki etrafa bakınıp da üstünde çalıştığımız her şeyi görebileceğiniz tek yer. Steve gelince şu masalardan birine oturuyor. Örneğin yeni bir iPhone üstünde çalışıyorsak bir tabure kapıp farklı modellerle oynamaya, onları elleriyle yoklamaya, en çok hangilerini sevdiğini söylemeye başlayabiliyor. Sonra birlikte diğer masalara gidiyoruz ve diğer parçaların gidişatını konuşuyoruz. Steve bütün şirket, iPhone ve iPad, iMac ve laptop, yapmayı düşündüğümüz her şey hakkında fikir sahibi olabiliyor. Böylece şirketin enerjisini nereye harcadığını ve bağlantıları görmesi kolaylaşıyor. “Bunu yapmak anlamlı mı? Çünkü asıl şu alanda epey büyüyoruz,” gibi laflar ettiği oluyor. Ürünlerin arasındaki bağlantıları görme fırsatını yakalıyor, ki büyük bir şirkette epey zordur bu. Bu masalardaki modellere bakarak üç yıl ilerisini görebiliyor.
>
> Tasarım sürecinin çoğu, masaların arasında ileri geri yürüyüp modellerle oynarken yaptığımız konuşmalardan ibaret. Steve karmaşık çizimlerden hoşlanmıyor. Modelleri görüp hissetmek istiyor. Haklı da. CAD çizimlerinde gayet iyi görünen bir modeli üretip de berbat olduğunu gördüğümüzde şaşırıyorum hep.
>
> Steve buraya gelmeyi seviyor, çünkü burası sakin ve zarif. Görsel bir insansanız bir cennet. Resmi tasarım değerlendirmeleri olmadığından, önemli karar noktaları da yok. Dolayısıyla esnek kararlar verebiliyoruz. Her gün konuştuğumuzdan ve asla salakça sunumlara başvurmadığımızdan, aramızda büyük anlaşmazlıklar olmuyor hiç.

O gün Ive Avrupa'da kullanılacak, Macintosh uyumlu yeni bir elektrik bağlantı donanımının yaratılmasını denetliyordu. Her biri bir diğerinden çok az farklı olan düzinelerce köpük model hazırlanmış ve boyanmış halde incelenmeyi bekliyordu. Tasarım şefinin böyle bir şeyle ilgilenmesi kimilerine tuhaf gelebilir, ama Jobs da işin içindeydi. Jobs Apple II'ye özel bir güç kaynağı yaptırdığından beri böyle parçaların sadece mühendisliğiyle değil tasarımıyla da ilgileniyor. MacBook'ta kullanılan beyaz güç adaptörünün ve yuvasına tatminkâr bir tıkırtıyla oturan manyetik fişin patentinde onun adı geçiyor. Aslında 2011'nin başında, A.B.D.'deki mucitler listesinde 212 patentle yer alıyordu.

Ive'la Jobs çeşitli Apple ürünlerinin ambalajlarına bile kafayı taktılar ve patentlerini aldılar. Örneğin 1 Ocak 2008'de verilen A.B.D. patenti D558572, iPod nano kutusuyla ilgili; dört çizim cihazın özelliklerini

gösteriyor. 21 Temmuz 2009'da verilen Patent D596485 ise sağlam kapaklı ve içinde küçük bir parlak plastik tabaka bulunan iPhone kutusuyla ilgili.

Mike Markkula çok eskiden Jobs'a "yükleme yapmayı" –insanların bir kitabı kapağına *göre* değerlendirdiklerini anlamayı– ve Apple'ın bütün kutularının ve ambalajlarının içeride güzel bir mücevher bulunduğunun sinyalini vermelerini sağlamaya özen göstermeyi öğretmişti. Söz konusu olan ister bir iPod mini olsun, ister bir MacBook Pro; Apple müşterileri iyi hazırlanmış bir kutuyu açıp da ürünün içeride davetkârca yattığını görmenin nasıl bir his olduğunu bilirler. "Steve'le ben işin ambalajlama kısmına epey zaman harcıyoruz," dedi Ive. "Bir şeyin ambalajını açmaya bayılırım. Ürünün özel olduğunu hissettirmek için bir ambalaj açma ritüeli tasarlarsınız. Ambalaj tiyatro gibi olabilir, bir öykü yaratabilir."

Sanatçı duyarlılığına sahip olan Ive'ın Jobs'ın başarıyı fazla sahiplenmesinden rahatsızlık duyduğu oluyordu; Jobs'ın yıllar boyunca başka iş arkadaşlarını da rahatsız eden bir özelliği bu. Ive Jobs'ı öyle önemsiyordu ki kolayca incinebiliyordu. "Fikirlerime göz atıyor ve şu iyi, şu çok iyi değil, şunu sevdim diyor," dedi Ive. "Sonra ben seyircilerin arasında otururken, o fikir sanki kendisine aitmiş gibi konuşuyor. Ben fikirlerin kaynaklarına manyakça özen gösteririm, hatta fikirlerimle dolu defterlerim var. Dolayısıyla tasarımlarımdan birini sahiplendiğinde inciniyorum." Ive yabancıların Jobs'ı Apple'daki fikir adamı olarak tanımlamalarından da yakındı. "Bu bir şirket olarak bize zarar veriyor," dedi Ive samimiyetle, yumuşak bir sesle. Ama sonra duraksayıp, Jobs'ın oynadığı rolü kabul etti. "Diğer şirketlerin pek çoğunda fikirler ve iyi tasarımlar sürecin içinde kaybolur giderler," dedi. "Steve burada olup da beni ve ekibimi teşvik etmese, bizimle birlikte çalışmasa ve bütün engelleri aşarak fikirlerimizi ürünlere dönüştürmese, o fikirler tamamen önemsiz ve etkisiz olurdu."

26. Bölüm

iMac

Merhaba (Yeniden)



Geleceğe Dönüş

Jobs-Ive işbirliğinin ilk büyük tasarım başarısı, Mayıs 1998'de piyasaya sürülen ve hedef kitlesi ev kullanıcıları olan iMac adlı masaüstü bilgisayardı. Jobs bazı koşullar öne sürmüştü. iMac'in kutudan çıkarılır çıkarılmaz kullanılabilecek basitlikte, klavyesi, monitörü ve bilgisayarı bir arada bir ürün olması gerekiyordu. Markanın alametifarikası olan belirgin bir tasarıma sahip olmalıydı. Ayrıca 1.200 dolar civarına satılmalıydı (o sırada Apple'ın fiyatı 2.000 dolardan düşük bilgisayarı yoktu). "Bize komple bir tüketici cihazı olan orijinal 1984 Macintosh'un köklerine geri dönmemizi söyledi," diye anımsıyordu Schiller. "Dolayısıyla tasarımla mühendisliğin el ele gitmesi gerekiyordu."

Baştaki plan bir "ağ bilgisayar" üretmekti; Oracle'dan Larry Ellison'ın canla başla savunduğu bu konsept temelde internete ve başka ağlara bağlanmakta kullanılacak, sabit disksiz, ucuz bir terminal anlamına geliyordu. Ama Apple'ın CFO'su Fred Anderson bu ürünü sabit disk ekleyerek evde kullanılabilecek dört başı mamur bir masaüstü bilgisayara dönüştürmekle daha cazip hale getirmeyi savunanlara önderlik etti. Sonunda Jobs bunu kabul etti.

Donanım sorumlusu Jon Rubinstein, Apple'ın lüks ve pahalı profesyonel bilgisayarı Power Mac G3'ün mikroişlemcisiyle başka parçalarını önerilen yeni makinede kullanılabilecek şekilde değiştirdi. Yeni makinenin bir sabit diski ve kompakt disk tepsisi olacaktı; ama Jobs ve Rubinstein oldukça cesur bir adım atarak disket sürücüsü eklememeye karar verdiler. Jobs hokey yıldızı Wayne Gretzky'nin bir sözünü alıntıladı: "Topun gittiği yere doğru kay, daha önce bulunduğu yere doğru değil." Jobs biraz erken davranmıştı, ama sonunda disket sürücüleri çoğu bilgisayardan kaldırıldı.

Ive ve baş yardımcısı Danny Coster fütüristik tasarım taslakları çizmeye başladılar. Başta ürettikleri bir düzine köpük modelin hepsi Jobs tarafından kabaca reddedildi, ama Ive onu tatlı dille yönlendirmeyi biliyordu. Hiçbir modelin tam anlamıyla uygun olmadığını kabul etti, ama gelecek vaat eden bir tanesine dikkat çekti. Kıvrımlı, oyuncu görünüşlü bu model masaya mıhlanmış, kımıldatılamaz bir taş levha gibi görünmüyordu. "Masaüstüne yeni gelmiş ya da sıçrayıp bir yerlere gitmek üzereymiş hissi veriyor," dedi Jobs'a.

Bir sonraki sergilemede Ive oyuncakvari modeli geliştirmişti. Dünyaya siyah ya da beyaz olarak bakan Jobs bu sefer modeli öve öve bitiremedi. Köpük prototipi alıp merkeze götürdü ve güvendiği adamlarıyla yönetim kurulu üyelerine gizlice gösterdi. Apple reklamlarında farklı düşünebilmenin muhteşemliğini kutluyordu. Oysa varolan bilgisayarlardan çok farklı bir şey önerilmemişti şimdiye kadar. Jobs'ın elinde nihayet yeni bir şey vardı.

Ive'la Coster'ın önerdikleri plastik kasanın rengi bondi mavisiydi ve yarı saydam olduğundan makinenin içi görülebiliyordu. "Bilgisayarın bukalemun gibi olduğu, ihtiyaçlarınıza göre değişebildiği hissini uyandırmaya çalışıyorduk," dedi Ive. "Yarı saydamlık bu yüzden hoşumuza gitti. Renkli ve canlıydı. Ayrıca fırlama görünüyordu."

Yarı saydamlık, bilgisayarın iç mühendisliğini dış tasarımıyla hem metaforik bir şekilde, hem de gerçekten birleştiriyordu. Jobs devre kartlarındaki çiplerin düzgünce dizilmesinde diretmişti hep, asla görülmeyecek olmalarına karşın. Şimdiyse görüneceklerdi. Kasa bilgisayarın bütün bileşenlerine ve bir araya getirilmelerine gösterilen özeni

görünür kılacaktı. Oyuncu tasarım sade görünürken bir yandan da gerçek sadeliğin içerdiği derinliği sergileyecekti.

Plastik kasanın sadeliğine ulaşmak bile epey karmaşık bir işti aslında. Ive'la ekibi kasa üretme sürecini kusursuzlaştırmak için Apple'ın Kore'deki imalatçılarıyla birlikte çalıştılar ve hatta yarı saydam renkleri cazip kılmanın yollarını keşfetmek için bir jöle fasulye fabrikasına gittiler. Her kasa 60 dolardan fazlaya mal oluyordu, yani sıradan bir bilgisayar kasasından üç kat pahalıya geliyordu. Diğer şirketlerde, yarı saydam kasanın satışları fazladan maliyeti mazur kılacak kadar arttıracağını göstermek için sunumlar ve araştırmalar yapılırdı herhalde. Jobs ise böyle bir analiz istemedi.

Ayrıca iMac'in tepesine bir tutamaç yerleştirilmişti. İşlevselden çok eğlenceli ve semiyotikti bu. iMac bir masaüstü bilgisayardı. Çoğu insan onu ortalıkta taşımayacaktı. Ama Ive'ın sonradan açıkladığı gibi:

> İnsanlar o sıralar teknolojiden huzursuz oluyorlardı. Bir şeyden ürkerseniz ona dokunmazsınız. Annemin iMac'e dokunmaktan korktuğunu hayal edebiliyordum. Dolayısıyla üstünde bir tutamaç olursa, insanların onunla bağ kurmaları mümkün olur diye düşündüm. Onu yaklaşılır kılar. Yakın kılar. Ona dokunmanıza izin verir. Size itaat edeceğini hissetmenizi sağlar. Maalesef gömme tutamaç üretmenin maliyeti epey yüksek. Eski Apple'da olsam fikrimi kabul ettiremezdim. Ama Steve muhteşemdi; onu görür görmez "Çok hoş!" dedi. Düşünce sürecimin tamamını açıklamasam de sezisel olarak anladı. O tutamacın iMac'in dostaneliğinin ve eğlencesinin parçası olduğunu anlayıverdi.

Jobs, Ive'ın estetik arzularına ve tasarımla ilgili çeşitli değişik fikirlerine pragmatik maliyet hesaplarıyla karşı çıkmaya meyilli olan ve Rubinstein'ın desteğini alan üretim mühendislerinin itirazlarını savuşturmak zorunda kaldı. "Fikri mühendislere anlattığımızda," dedi Jobs, "bunu yapamayacaklarını söylediler ve 38 sebep saydılar. Bense 'Hayır, hayır, bunu yapacağız,' dedim. Onlar da 'Ama neden?' dediler. Ben de 'Çünkü ben CEO'yum ve bunun yapılabileceğini düşünüyorum,' dedim. Dolayısıyla istemeye istemeye yaptılar."

Jobs, Lee Clow'a, Ken Segall'a ve TBWA\Chiat\Day reklam ekibindeki diğerlerine, gelip hazırladığı şeyleri görmelerini söyledi. Onları sıkı korunan tasarım stüdyosuna getirdi ve Ive'ın gözyaşı şeklindeki yarı saydam tasarımının örtüsünü dramatik bir şekilde kaldırdı; bu tasarım 1980'lerde televizyonda oynatılan, gelecekle ilgili Jetgiller adlı çizgi

filmden çıkıp gelmiş gibiydi. Bir an afalladılar. “Resmen şoke olmuştuk, ama açık konuşamadık,” diye anımsıyordu Segall. ‘Tanrı’m, bunlar ne yaptıklarını biliyorlar mı?’ diye düşünüyorduk aslında.” Jobs isim önermelerini istedi. Segall sonradan beş isim önerdi ve bir tanesi “iMac”ti. Jobs başta önerilerin hiçbirini beğenmedi, dolayısıyla Segall bir hafta sonra yeni bir listeyle geldi, ama ajansın hâlâ “iMac”i yeğlediğini söyledi. Jobs “O isimden bu hafta nefret etmiyorum, ama hâlâ sevmiyorum,” dedi. İsmi bazı prototiplere serigrafiyle yazdırmayı denedi ve giderek hoşlandı. Böylece bilgisayarın ismi iMac oldu.

iMac’in tamamlanması gereken sürenin sonu yaklaştıkça Jobs’ın efsanevi sinirliliği geri döndü, özellikle de imalat meseleleri konusunda. Bir ürün değerlendirme toplantısında sürecin yavaş işlediğini fark etti. “Müthiş hiddet nöbetlerinden birini geçirdi, gerçekten safi hiddet sergiledi,” diye anımsıyordu Ive. Jobs masayı turlayarak, Rubinstein’dan başlayarak herkese saldırmaya girişti. “Biliyorsunuz ki burada şirketi kurtarmaya çalışıyoruz,” diye bağırdı, “ama sizler köstek oluyorsunuz!”

Orijinal Macintosh ekibi gibi iMac ekibi de ürünü, şatafatlı bir şekilde tanıtılmasından önce tamamlamayı güç bela başardı. Ama bu arada Jobs bir kez daha patladı. Tanıtım sunumunun prova vakti geldiğinde, Rubinstein iki tane çalışan prototip üretmişti. Tamamlanmış ürünü ne Jobs, ne de başkası görmüştü daha önce; Jobs sahnede ona bakınca önde, ekranın altında bir düğme gördü. Düğmeye basınca CD tepsisi açıldı. “Bu ne be?!?” diye sordu Jobs, pek kibar olmayan bir şekilde. “Hiçbirimizden çıt çıkmadı,” diye anımsıyordu Schiller, “çünkü CD tepsisinin ne olduğunu bildiği barizdi.” Jobs bağırıp çağırmayı sürdürdü. CD okuyucunun tepsisiz olması gerektiğinde diretti ve lüks arabalarda bulunan zarif CD çalarları örnek verdi. Öyle sinirlenmişti ki Schiller’ı yanından kovdu; Schiller Rubinstein’ı arayıp oditoryuma çağırdı. “Steve, bileşenleri konuşurken sana gösterdiğim okuyucu buydu,” diye açıkladı Rubinstein. “Hayır, onun tepsisi yoktu, sadece slotu vardı,” dedi Jobs ısrarla. Rubinstein geri adım atmadı. Jobs’ın hiddeti dinmedi. “Neredeyse ağlayacaktım, çünkü değişiklik yapmak için çok geçti,” diye anımsıyordu Jobs sonradan.

Provayı ertelediler ve Jobs ürün tanıtımının tamamını iptal edecekmiş gibi göründü bir süre. “Ruby bana ‘Deli miyim ben?’ dercesine baktı,” diye

anımsıyordu Schiller. “Steve’le birlikte hazırlayacağım ilk ürün tanıtımıydı bu ve zihniyetini ilk kez anladım; ürün uygun değilse tanıtmayacaktık.” Sonunda iMac’in bir sonraki versiyonundaki CD okuyucunun tepsisiz olmasında karar kıldılar. “Tanıtımı ancak olabildiğince kısa sürede slot moduna geçeceksek yaparım,” dedi Jobs ağlamaklı bir şekilde.

Oynatmayı planladığı videoda da bir sorun vardı. Bu videoda Jony Ive tasarımının mantığını açıklıyor ve ‘Jetgiller nasıl bir bilgisayar kullanırdı? Gelecek geçmişte kalmış gibiydi,’ diyor. O anda çizgi filmden iki saniyelik bir parça, bir görüntü ekranına bakan Jane Jetgil beliriyor ve sonraki iki saniyelik klipte de Jetgiller bir Noel ağacının çevresinde kıkırdaşıyorlar. Bir provada, bir prodüksiyon asistanı Jobs’a klipleri çıkarmaları gerektiğini, çünkü Hanna-Barberra’nın onları kullanmalarına izin vermediğini söyledi. “Kalsınlar,” diye bağırdı Jobs ona. Asistan bunun kanunlara aykırı olduğunu açıkladı. “Umurumda değil,” dedi Jobs. “Onları kullanacağız.” Böylece klipler kaldı.

Lee Clow bir dizi renkli dergi reklamı hazırlıyordu ve deneme baskılarını gönderdiği Jobs onu arayıp ağzına geleni söyledi. Jobs reklamdaki mavinin seçtikleri iMac fotoğrafındaki maviden farklı olduğunda diretiyordu. “Sizler ne yaptığınızı bilmiyorsunuz,” diye bağırdı Jobs. “Reklamları başkasına yaptıracağım, çünkü bu berbat.” Clow kendini savundu. Onları karşılaştır, dedi. Ofiste olmayan Jobs haklılığında diretti ve bağırmayı sürdürdü. Sonunda Clow onun orijinal fotoğrafları eline alıp oturmasını sağladı. “Ona mavinin diğer mavi olduğunu sonunda kanıtladım.” Yıllar sonra *Gawker* web sitesindeki bir Steve Jobs tartışma panosunda, Palo Alto’daki, Jobs’ın evinden birkaç sokak ötedeki Whole Foods marketinde çalışmış olan birisi şu öyküyü anlattı: “Bir ikindi vakti el arabalarını iterken, engellilere ayrılan yere park edilmiş gümüşi bir Mercedes gördüm. İçinde Steve Jobs vardı, araba telefonuna haykırıyordu. İlk iMac’in tanıtılmasından hemen önceydi bu ve ‘Yeterince. Mavi. Değil. Diyorum!!!’ dediğini duyduğuma gayet eminim.”

Jobs her zamanki gibi dramatik bir tanıtım yapmakta odaklanmıştı. CD okuyucu tepsisi meselesine sinirlendiği için bir provayı iptal ettikten sonra, şovun muhteşem olması için diğer provaları uzattı. Sahneye çıkıp da “Yeni iMac’e merhaba deyin,” diyeceği doruk anını defalarca prova etti. Yeni

makinenin yarı saydamlığının canlı görünmesi için ışıklandırmanın kusursuz olmasını istiyordu. Ama birkaç denemeden sonra hâlâ tatmin olmamıştı; Sculley 1984'teki orijinal Macintosh tanıtımının provalarında Jobs'ın sahne ışıklarına kafayı taktığına tanık olmuştu ve şimdi o durumun bir benzeri yaşanıyordu. Jobs ışıkların daha çok ve daha erken açılmasını emretti, ama yine de tatmin olmadı. Bu yüzden oditoryumun koridorunda yürüyüp ortadaki bir koltuğa çöktü ve ayaklarını önündeki koltuğa attı. "Düzgün yapana kadar devam edelim, tamam mı?" dedi. Tekrar denediler. "Hayır, hayır," diye yakındı Jobs. "Bu hiç olmadı." Bir sonraki seferde ışıklar yeterince parlaktı, ama geç yanmışlardı. "Sıkılmaya başlıyorum," diye homurdandı Jobs. Sonunda iMac tam uygun şekilde parıldadı. "Hah! Aynen öyle! Harika!" diye seslendi Jobs.

Jobs eski akıl hocası ve ortağı Mike Markkula'yı bir yıl önce yönetim kurulundan ayrılmaya zorlamıştı. Ama yeni iMac'iyle öyle gurur duyuyordu ve orijinal Macintosh'la bağlantısı konusunda öyle duygusaldı ki, Markkula'yı bilgisayarı görmesi için Cupertino'ya davet etti. Markkula gördüklerinden etkilendi. Tek itirazı Ive'ın tasarımını yaptığı yeni fareydi. Hokey topuna benziyor, dedi Markkula; insanların ondan nefret edeceğini söyledi. Jobs buna katılmıyordu, ama Markkula'nın haklı olduğu ortaya çıktı. Bunun dışında makine tıpkı selefi gibi manyak iyiydi.

Tanıtım, 6 Mayıs 1998

Jobs 1984'te orijinal Macintosh'u tanıtırken yeni bir çeşit tiyatro yaratmıştı: Ürünün sergilenmesi çığır açıcı bir olay olarak gösteriliyordu ve doruk anında, Tanrı "Işık olsun," demişçesine gökyüzü yarılıyor, aşağı bir ışık düşüyor, melekler şarkı söylüyor ve seçilmiş imanlılar korosu hep bir ağızdan Haleluya diyordu. Jobs bu sefer, Apple'ı kurtaracağını ve kişisel bilgisayar dünyasında yeni bir çığır açacağını umduğu ürünü gösterişli bir şekilde sergilemek için, Cupertino'daki De Anza Devlet Üniversitesi'nin Flint oditoryumunu seçti sembolik bir şekilde; burayı 1984'te de kullanmıştı. Şüpheleri dağıtacak, askerleri gaza getirecek, yazılımcılar topluluğunun desteğini kazanacak ve yeni makinenin çok satmasını sağlayacaktı. Ama bu gösteriyi hazırlamasının bir sebebi de emprezaryoluk yapmayı sevmesiydi. Muhteşem bir şov sergilemek onu muhteşem bir ürün sunmak gibi tatmin ediyordu.

Duygusal yönünü sergileyerek, tanıtıma en ön koltuklara davet ettiği üç kişiye zarifçe seslenmekle başladı. Üçüne de yabancılaşmıştı, ama şimdi tekrar kendisine katılmalarını istiyordu. “Şirketi Steve Wozniak’la birlikte, babamın garajında başlatmıştım ve bugün Steve burada,” dedi, onu göstererek ve seyircileri alkışlamaya teşvik ederek. “Sonra aramıza Mike Markkula katıldı, kısa süre sonra da ilk başkanımız Mike Scott katıldı,” diye devam etti. “İkisi de bugün aramızdalar. Ve bu üç adam olmasa hiçbirimiz burada olmazdık.” Yine alkış kopunca gözleri bir an yaşardı. Seyircilerin arasında Andy Hertzfeld ve orijinal Mac ekibinin çoğu da vardı. Jobs onlara gülümsedi. Gurur duymalarını sağlamak üzereymiş gibi hissediyordu.

Apple’ın yeni ürün stratejisinin çizelgesi ve yeni bilgisayarın performansıyla ilgili bazı slaytlar gösterdikten sonra, yeni bebeğini sergilemeye hazırdı. “Günümüzde bilgisayarlar böyle görünüyor,” dedi, arkasındaki büyük ekranda bej bir kutumsu donanım setiyle monitör belirirken. “Ve sizlere şimdiden sonra nasıl görüneceklerini gösterme ayrıcalığına erişmek istiyorum.” Sahnenin ortasındaki masanın üstündeki örtüyü çekip alarak yeni iMac’i sergiledi; ışıklar tam zamanında yanınca bilgisayar ışıl ışıl parladı. Jobs fareye basınca, orijinal Macintosh’un tanıtımında olduğu gibi, ekranda bilgisayarın yapabileceği bütün muhteşem şeyleri gösteren görüntüler belirdi peş peşe. Sonunda 1984 Macintosh’u süslemiş olan “merhaba” yazısı aynı eğlenceli yazı tipiyle belirdi, ama bu kez altına parantez içinde “yeniden” sözcüğü yazılmıştı. *Merhaba (yeniden).* Alkışlar ortalığı inletti. Jobs geriye çekilip yeni Macintosh’una gururla baktı. “Başka bir gezegenden gelmiş gibi,” deyince seyirciler güldü. “İyi bir gezegenden. Daha iyi tasarımcılara sahip bir gezegenden.”

Jobs bir kez daha yeni bir ikonik ürün üretmişti; bu seferki yeni bir milenyumun habercisiydi. “Farklı düşün” sözünün vaadini yerine getiriyordu. Bej kutular, bir sürü kablolu monitörler ve kalın kullanım kılavuzları yerine burada dokununca pürüzsüz gelen ve göze kızılgerdan yumurtası gibi hoş görünen, dostane ve atılgan bir ev aygıtı vardı. Onu küçük, şirin tutamacından tutup kaldırarak zarif, beyaz kutusundan çıkarır çıkarmaz bir duvar prizine bağlayabiliyordunuz. Bilgisayarlardan korkan insanlar artık bilgisayar istiyorlardı; onu başkaları tarafından görülebileceği

bir odaya koymak istiyorlardı, görenler hayran kalsınlar ve belki de kıskansınlar diye. “Bilimkurgu parıltısını kokteyl şemsiyesinin kiç havailiğiyle birleştiren bir donanım,” diye yazdı Steven Levy *Newsweek*’te; “yıllardır piyasaya sürülen en havalı görünüşlü bilgisayar olmasının yanı sıra, Silikon Vadisi’nin eski rüya şirketinin uyurgezerlikten kurtulduğunun gururla ilanı.” *Forbes* iMac’in “endüstriyi değiştiren bir başarı” olduğunu yazdı ve ardından John Sculley sürgünden geri dönerek “Steve Apple’a 15 yıl önce büyük başarı kazandıran basit stratejiyi uyguladı tekrar: hit ürünler üretme ve bunları muhteşem bir şekilde pazarlama stratejisini,” dedi.

Tek bir kişiden eleştiri geldi, tanıdık birinden. iMac övgü yağmuruna tutulurken, Bill Gates Microsoft’u ziyarete gelen bir grup mali analiste iMac’in modasının çabuk geçeceğini söyledi. “Apple şimdiye kadar sadece renklerde lider oldu,” dedi Gates, şaka olsun diye kırmızıya boyamış olduğu bir Windows tabanlı PC’yi göstererek. “Bu alanda ona yetişmemiz uzun sürmez.” Küplere binen Jobs bir muhabire Gates’in tamamen zevksiz olduğunu, adamın iMac’i diğer bilgisayarlardan çok daha cazip kılan şeyin ne olduğunu bile anlamadığını söyledi. “Rakiplerimizin eksikliği şu ki, onlar meselenin moda ve yüzeysel görünüş olduğunu sanıyorlar,” dedi. “Şu berbat bilgisayarı biraz renklendirdik mi iMac kadar başarılı olur diyorlar.”

iMac Ağustos 1998’de 1.299 dolardan satışa sunuldu. İlk altı haftada 278.000 adet satıldı, senenin sonundaysa satışları 800.000’i buldu; böylece Apple’ın gelmiş geçmiş en hızlı satılan bilgisayarı oldu. Satışların %32’sinin ilk kez bilgisayar satın alan insanlara, %12’sininse önceden Windows makineleri kullananlara yapılması özellikle dikkat çekiciydi.

Ive kısa süre sonra iMac’ler için bondi mavisinin yanı sıra dört yeni hoş renk buldu. Aynı bilgisayarı beş farklı renkte satmak büyük imalat, depolama ve dağıtım sorunlarına yol açacaktı elbette. Çoğu şirkette, eski Apple’da bile, maliyetin ve kârın hesaplanması için araştırmalar ve toplantılar yapılırdı. Ama Jobs yeni renkleri çok beğendi ve diğer yöneticileri tasarım stüdyosuna çağırdı. “Çeşit çeşit renkler kullanacağız!” dedi onlara heyecanla. Onlar gittikten sonra Ive ekibine hayretle baktı. “Başka çoğu yerde öyle bir kararın verilmesi aylar sürerdi,” diye anımsıyordu Ive. “Steve ise yarım saatte işi bitirdi.”

Jobs’ın iMac’te yapmak istediği önemli bir geliştirme daha vardı: tiksindiği o CD tepsisinden kurtulmak. “Son derece yüksek teknolojili bir Sony müzik setinde slotlu CD okuyucu görmüştüm,” dedi, “bu yüzden sürücü imalatçılarına gidip, dokuz ay sonra piyasaya süreceğimiz iMac için slotlu okuyucu üretmeleri konusunda anlaştım.” Rubinstein onu bu değişiklikten vazgeçirmeye çalıştı. Sadece müzik çalmakla kalmayıp CD’lere kayıt yapabilen yeni okuyucuların çıkacağını tahmin ediyordu ve bunlar başta slotlu değil tepsili üretileceklerdi. “Slotları seçersen teknolojinin gerisinde kalırsın hep,” iddiasında bulundu Rubinstein.

“Umurumda değil, istediğim bu,” diye karşılık verdi Jobs. San Francisco’daki bir suşi barda öğle yemeği yiyorlardı ve Jobs sohbeti yürüyüş yaparak sürdürmelerinde diretti. “Slotlu CD okuyucu istiyorum, bu bana kıyağın olsun,” dedi Jobs. Rubinstein bunu kabul etti elbette, ama haklı olduğu sonunda ortaya çıktı. Panasonic müzik okuyup CD’ye yazabilen bir CD okuyucu üretti ve bunlar başta tepsiliydi sadece. Bunun sonraki birkaç yılda ilginç bir etkisi olacaktı: Apple kendi şarkılarını ripleyip yazdırmak isteyen kullanıcılara hitap etmekte gecikecekti, ama Jobs’ın müzik piyasasına girmesi gerektiğini sonunda fark etmesiyle birlikte bu durum Apple’ı rakiplerinin önüne geçmek için yaratıcı ve cesur olmaya zorlayacaktı.

27. Bölüm

CEO

Bunca Yıldan Sonra Hâlâ Deli



Tim Cook'la Jobs, 2007

Tim Cook

Steve Jobs Apple'a geri dönüp de ilk senesinde "Farklı Düşün" reklamlarını ve iMac'i üretince, çoğu insanın zaten bildiği şey onaylanmış oldu: Yaratıcı ve vizyoner olabiliyordu. Bunu Apple'da ilk çalıştığı seferde göstermişti. Ama şirket yönetip yönetemeyeceği o kadar bariz değildi. *Bunu* ilk seferde göstermemişti.

Jobs'ın bu işe dört elle ve ayrıntılarda odaklanan bir gerçekçilikle sarılması, bu evrenin kanunlarına tabi olmak zorunda olmadığını hayal etmesine alışkın olan insanları hayrete düşürdü. "Müdür oldu, ki üst düzey yöneticilikten ve vizyonerlikten farklı bir şeydir; buna hem şaşırdım, hem de sevindim," diye anımsıyordu, onu geri gelmeye ikna etmiş olan yönetim kurulu başkanı Ed Woolard.

Jobs'ın yönetim mantrası "odaklan"dı. Gereksiz ürün gruplarını ve Apple'ın geliştirdiği yeni işletim sistemi yazılımındaki lüzumsuz özellikleri iptal etti. Ürünleri kendi fabrikalarında imal etmek gibi, kontrol

manyaklarına uygun bir arzudan vazgeçerek devre kartlarından tamamlanmış bilgisayarlara dek her şeyi dışarıya yaptırdı. Ve Apple'ın tedarikçilerini katı bir disipline soktu. Başa geçtiğinde Apple'ın depolarında iki aydan fazla yetecek kadar malzeme vardı, ki diğer teknoloji şirketlerine kıyasla çok fazlaydı bu. Yumurta ve süt gibi bilgisayarların da raf ömrü kısadır, dolayısıyla bu durum en az 500 milyon dolar zarar anlamına geliyordu. 1998'in başına gelindiğinde Jobs depolardaki malzemeleri bir aylığa kadar azaltmıştı.

Jobs'ın başarılarının bedeli vardı, çünkü tatlı dil diplomasisi hâlâ repertuvarının parçası değildi. Airborne Express'in bir şubesinin yedek parçaları yeterince hızlı teslim etmediğine karar verince, bir Apple müdürüne sözleşmeyi iptal etmesini emretti. Müdür kendilerine dava açılabileceğini söyleyince Jobs "Onlara söyle, bizimle uğraşırlarsa bir daha bu şirketten zırnık alamazlar," diye karşılık verdi. Müdür istifa etti; dava açıldı ve sonuçlanması bir yıl sürdü. "Kalsam hisse senedi opsiyonlarımın değeri 10 milyon dolar olurdu," dedi müdür, "ama o tavra katlanamayacağımı biliyordum – hem beni kovardı zaten." Yeni distribütör, stoğu %75 azaltması söylenince bunu yaptı. "Steve'in başarısızlığa tahammülü sıfırdı," dedi şirketin CEO'su. Başka bir zaman, VSLI Technologies şirketi yeterince çipi zamanında teslim etmekte zorlanmaya başlayınca Jobs bir toplantılarına daldı ve onların "Geri Zekâlı Piçler" olduklarını söylemeye başladı bağırarak. Şirket sonunda çipleri Apple'a zamanında teslim etti ve yöneticileri sırtında "GZP Ekibi" yazan ceketler yaptırdılar.

Apple'ın operasyon şefi, Jobs'ın emrinde üç ay çalıştıktan sonra baskıya dayanamayıp istifa etti. Jobs operasyonları neredeyse bir yıl boyunca bizzat yürüttü, çünkü iş görüşmesi yaptığı herkes "eski tarz imalatçılar gibi görünüyorlardı". Jobs tıpkı Michael Dell gibi, tam zamanlı imalat yapacak fabrikalar ve tedarik zincirleri kurmak istiyordu. Derken 1998'de Tim Cook'la tanıştı; Compaq Computers'ta satın alma ve tedarik zinciri müdürü olarak çalışan, 37 yaşında, kibar biri olan Cook, Jobs'ın tek operasyon müdürü olmakla kalmayıp zamanla Apple'ın yönetiminde geri planda çalışan vazgeçilmez bir partnere dönüşecekti. Jobs'ın hatırladığına göre:

> Tim Cook satın almada çalışmıştı ve bu iş tecrübesi tam da ihtiyacımız olan şeydi. İkimizin bakış açısının tamamen aynı olduğunu fark ettim. Ben Japonya'da tıkır tıkır işleyen bir sürü tam zamanlı fabrikayı gezmiştim ve Mac'le NeXT için bunlardan yaptırmıştım. Ne istediğimi biliyordum ve Tim'le tanışınca onun da aynı şeyi istediğini gördüm. Dolayısıyla birlikte çalışmaya başladık ve kısa sürede onun işi bildiğine güvenir oldum. Benimle aynı vizyona sahipti, stratejik düzeyde çok ileri bir iletişim kurabiliyorduk ve unuttuğum bir sürü şeyi gelip bana hatırlatıyordu.

Bir tersane işçisinin oğlu olan Cook Alabama'da, Mobile'la Pensacola'nın arasında, Gulf Coast'a yarım saatlik mesafedeki Robertsdale kasabasında büyümüştü. Auburn'da sanayi mühendisliği bölümünden mezun olmuş, Duke'tan işletme diploması almış ve sonraki on iki yıl boyunca IBM'de, Kuzey Carolina'daki Araştırma Üçgeni'nde çalışmıştı. Jobs onunla iş görüşmesi yaptığında Cook Compaq'ta çalışmaya yeni başlamıştı. Son derece mantıklı bir mühendis olmuştu hep ve o sıralar Compaq'ta çalışmak kariyeri açısından akıllıca görünmüştü, ama Jobs'ın aurasına kapıldı. "Steve'le görüşmeye başladıktan beş dakika sonra ihtiyata ve mantığa boşverip Apple'a katılmak istedim," dedi sonradan. "Sezilerim öyle bir yaratıcı dahiyle çalışma fırsatını bir daha bulamayacağımı söylüyordu." Dolayısıyla Apple'a katıldı. "Mühendislere analitik kararlar vermeleri öğretilir; ama bazen en doğrusu hislere, sezilere güvenmektir."

Apple'daki rolü Jobs'ın sezilerini gerçeğe dökmekti ve bunu sessiz sedasız, çok çalışarak yaptı. Hiç evlenmemiş olduğundan kendini işine verdi. Çoğu günler sabahın dört buçuğunda kalkıp e-postalar gönderiyor, sonra spor salonunda bir saat geçiriyor ve altıyı biraz geçe masasında oluyordu. Pazar akşamları, gelecek haftanın konuşulacağı telefon toplantılarını ayarlıyordu. Sinir krizleri geçirmeye, bağırıp çağırmaya meyilli bir CEO tarafından yönetilen şirkette Cook olaylara soğukkanlıca hâkim oluyor, yatıştırıcı Alabama aksanıyla konuşuyor ve sessiz sessiz bakıyordu. "Cook eğlenceli olabilse de varsayılan yüz ifadesi çatık kaşlar ve çok espritüel biri değil," diye yazdı *Fortune*'dan Adam Lashinsky. "Toplantılarda konuşurken uzun ve rahatsız edici duraksamalarda bulunmasıyla ve sürekli yediği enerji barlarının ambalajlarını hışır hışır açmasıyla tanınıyor."

Cook şirkette yeniyken katıldığı bir toplantıda, Apple'ın Çinli tedarikçilerinden biriyle sorun yaşandığını öğrendi. "Bu gerçekten kötü," dedi. "Birisi Çin'e gidip bu meseleyi halletmeli." Yarım saat sonra, masada

oturan bir operasyon müdürüne “Sen neden hâlâ buradasın?” diye sordu duygusuzca. Müdür kalkıp, bavullarını bile hazırlamadan dosdoğru San Francisco havaalanına gitti ve Çin’e bilet aldı. Cook’un baş yardımcılarından biri oldu.

Cook, Apple’ın başlıca tedarikçilerinin sayısını yüzden yirmi dörde indirdi, onları indirim yapmaya zorladı, çoğunu Apple fabrikalarının civarına taşınmaya ikna etti ve şirketin on dokuz deposundan on tanesini kapattı. Malların yığılabileceği yerleri azaltmakla stokları da azalttı. Jobs 1998’in başında, iki aylık stokları bir aylığa indirmişti. O senenin Eylül’üne gelindiğindeyse Cook stokları altı günlüğe indirmişti. Ertesi Eylül’de, artık sadece iki günlük stok tutuluyordu şaşırtıcı bir şekilde – hatta bu süre bazen 15 saate kadar iniyordu. Ayrıca Apple bilgisayarlarının imalat süresini dört aydan iki aya indirdi. Bütün bunlar tasarruf ettirmekle kalmayıp, her yeni bilgisayarın en son donanım ürünlerine sahip olmasını sağladı.

Yarı Boğazlı Kazak ve Ekip Çalışması

Jobs 1980’lerin başlarında yaptığı bir Japonya gezisinde, Sony’nin başkanı Akio Morita’ya neden şirketteki herkesin üniforma giydiğini sordu. “Çok utanmış gibiydi; bana savaştan sonra kimsenin giysisi olmadığını ve Sony gibi şirketlerin işçilerine her gün giyecek bir şeyler vermek zorunda kaldıklarını söyledi,” diye anımsıyordu Jobs. Yıllar geçtikçe üniformalara, özellikle de Sony’ninkilere onlara özgü özellikler eklendi ve böylece işçilerin şirketle kaynaşmaları sağlandı. “Apple’da öyle bir kaynaşma istediğime karar verdim,” diye anımsıyordu Jobs.

Stile önem veren Sony, üniformasını ünlü tasarımcı Issey Miyake’ye tasarlatmıştı. Üniformanın naylon ceketinin kolları fermuarlıydı ve onlar çıkarılınca yeleğe dönüşüyordu. “Issey Miyake’yi aradım ve Apple’a bir yelek tasarlamasını istedim,” diye anımsıyordu Jobs. “Bazı numunelerle geri döndüm ve herkese bu yelekleri giymemizin harika olacağını söyledim. Sahnede yuhalandım resmen. Herkes bu fikirden nefret etti.”

Ama bu süreçte Miyake’yle arkadaş oldu ve onu düzenli olarak ziyaret etmeye başladı. Kendine bir üniforma yaptırmayı da düşünmeye başlamıştı, hem gündelik hayatta rahat olacağı için (öne sürdüğü sebep buydu), hem de kendine özgü bir tarzı olacağından. “Dolayısıyla Issey’e beğendiğim siyah

boğazlı kazaklarından yapmasını istedim ve yüz tane filan yaptı.” Jobs bu öyküyü duyunca şaşırdığımı fark edip, dolabında istiflenmiş kazakları gösterdi. “İşte bunları giyiyorum,” dedi. “Ömür boyu yetecek kadar var.”

Jobs otokratik mizacına karşın –konsensüse tapanlardan değildi o–, Apple’da işbirliği kültürünü geliştirmek için çok çalışıyordu. Birçok şirket, çok az toplantı düzenlemekle gurur duyar. Jobs ise birçok toplantı düzenliyordu: her Pazartesi yönetici kadro toplantısı, her Çarşamba ikindisi pazarlama stratejisi toplantısı, ayrıca sonu gelmez ürün değerlendirme toplantıları. PowerPoint’ten ve resmi sunumlardan hâlâ hazzetmediğinden, masada oturan insanların meseleleri kendi bölümlerinin açısından anlatmalarında diretiyordu.

Apple’ın en büyük avantajının eksiksiz, entegre –tasarımdan donanıma, yazılımdan içeriğe dek– cihazlar sunması olduğuna inandığından, şirketin bütün bölümlerinin birbirleriyle paralel çalışmalarını istiyordu. “Derin işbirliği” ve “eşzamanlı mühendislik” terimlerini kullanıyordu. Ürünün sırayla mühendislikten tasarıma, imalattan pazarlamaya geçtiği bir geliştirme süreci yerine, bu çeşitli bölümler ürünün üstünde birlikte ve eşzamanlı çalışıyorlardı. “Yöntemimiz entegre ürünler geliştirmekti ve bu, sürecimizin entegre ve işbirlikçi olmasını gerektiriyordu,” dedi Jobs.

Bu yaklaşım önemli konumlar için yapılan personel alımlarında da geçerliydi. Adayları sadece çalışmak istedikleri bölümün müdürleriyle değil, üst düzey yöneticilerle –Cook, Tevanian, Schiller, Rubinstein, Ive– tanıştırıyordu. “Sonra o kişi olmadan toplanıyorduk ve bize uyup uymayacağını konuşuyorduk,” dedi Jobs. Amacı bir şirketin ikinci sınıf yetenekler yüzünden verimsizleşmesine yol açan “andaval patlamasına” karşı tetikte olmaktı:

> Hayattaki çoğu şeyde, en iyiyle vasatın arasındaki fark %30 civarıdır. En iyi uçak şirketleri, en güzel yemekler vasatlardan %30 daha iyi olabilirler. Woz’unsa vasat bir mühendisten elli kat daha iyi olduğunu görmüştüm. Kendi kafasında toplantılar düzenleyebiliyordu. Mac ekibi, tamamı öyle A ligi oyuncularından oluşma bir ekip kurma girişimiydi. İnsanlar onların birbirleriyle geçinemeyeceklerini, birbirleriyle çalışmaktan nefret edeceklerini söylüyorlardı. Ama ben A ligi oyuncularının A ligi oyuncularıyla çalışmaktan hoşlandıklarını, C ligi oyuncularla çalışmaktansa hazzetmediklerini fark etmiştim. Pixar şirketindeki herkes A ligi oyuncusuydu. Apple’a geri dönünce bunu yapmaya çalışmaya karar verdim. İşe alma sürecinde işbirlikçi olmanız gerekiyor. Birini işe alacağımız zaman, pazarlama bölümünde çalışacak bile olsa, onu tasarımcılarla ve mühendislerle konuştururum. Rol modelim Robert

> Oppenheimer’dı. Atom bombası projesi için nasıl insanlar aradığını okudum. Ben kesinlikle onun kadar iyi olmasam da, hedefim öyle olmaktı.

Bu süreç zorlu olabiliyordu, ama Jobs yetenekli insanları tanımayı iyi biliyordu. Apple’ın yeni işletim sisteminin grafik arayüzünü tasarlayacak insanlar aradıkları sırada, Jobs kendisine e-posta gönderen genç bir adamı görüşmeye davet etti. Görüşmeler iyi geçmedi. Aday gergindi. Jobs o gün daha sonra onunla karşılaştığında, aday lobide perişan halde oturmaktaydı. Jobs’a fikirlerinden birini göstermek istediğini söyledi ve Jobs başını geriye çevirip bakınca, Adobe Director’la hazırlanmış kısa bir demo gördü; bu demoda dock çubuğuna daha fazla ikon sığdırmanın bir yolu gösteriliyordu. Adam imleci docka sıkıştırılmış ikonların üstünde gezdirince, imleç büyüteç gibi davranıyor ve her ikonu büyütüyordu. “Tanrı’m dedim ve onu hemen işe aldım,” diye anımsıyordu Jobs. Bu özellik Mac OS X’in sevilen bir parçası haline geldi ve tasarımcı daha sonra çoklu dokunmatik ekranlar için ataletli kaydırma (parmağınızı sürtmeyi kesmenizden sonra sayfanın biraz daha kaymasını sağlayan nefis özellik) gibi şeyler tasarladı.

Jobs NeXT’teki deneyimleri sayesinde olgunlaşmıştı, ama pek yumuşamamıştı. Mercedes’i hâlâ plakasızdı ve arabasını hâlâ ön kapının yanındaki engelli yerlerine, bazen iki arabalık yere park ediyordu. Bu huyu espri konusu haline geldi. Çalışanlar “Farklı Park Et” yazılı tabelalar yaptılar ve birisi engellilerin tekerlekli araba sembolünü boyayla Mercedes logosu haline getirdi.

Jobs çoğu toplantının sonunda, uyulacak bir kararını ya da stratejisini her zamanki gibi kısaca açıklıyordu. “Muhteşem bir fikrim var,” diyordu, bu fikri daha önce başkası önermiş olsa bile. Veya “Bu berbat. Yapmak istemiyorum,” diyordu. Bazense, bir meseleyle yüzleşmeye hazır değilse, onu bir süreliğine görmezden geliyordu.

İnsanlar ona karşı çıkmakta serbesttiler, hatta buna teşvik ediliyorlardı ve Jobs’ın kendisine karşı çıkanlara saygı duyduğu oluyordu bazen. Ama fikirlerinizi değerlendirirken size saldırmasına, hatta ezmesine hazırlıklı olmalıydınız. “Onunla tartışırken kazanman mümkün değil, ama bazen sonradan kazandığın olur,” dedi James Vincent, Lee Clow’la çalışmış olan yaratıcı genç reklamcı. “Bazen bir şey önerirsin, ‘Bu salakça bir fikir,’ der, sonra da geri gelip ‘Yapacağımız şey şu,’ der. ‘Ben bunu iki hafta önce sana

söylemiştim ve salakça bir fikir demiştin,’ demek istersin. Ama diyemezsin. ‘Harika bir fikir, hadi yapalım,’ dersin.”

İnsanlar Jobs’ın arada sırada söylediği mantıksız ya da yanlış fikirlere de katlanmak zorunda kalıyorlardı. Hem ailesine hem de iş arkadaşlarına, gerçeklikle pek ilgisi olmayan bazı bilimsel veya tarihsel “gerçekleri” gayet kendinden emin bir şekilde söylemeye meyilliydi. “Bir konuda hiçbir şey bilmese bile, çılgın tarzı ve mutlak özgüveni sayesinde insanları o konuyu bildiğine ikna edebiliyor,” dedi Ive; bu özelliği sevimli buluyordu tuhaf bir şekilde. Lee Clow, Jobs’a bir reklam kesitini gösterdiğini, Jobs’ın istediği birkaç küçük değişikliği yaptığını ve sonra Jobs’ın kendisine saldırdığını, reklamın tamamen mahvolduğunu söylediğini anımsıyor. Clow bunun üzerine ona yanıldığını kanıtlamak için eski versiyonları gösterdi. Ama ayrıntıları kolay fark edebilen Jobs, başkalarının gözden kaçırdığı ufak tefek şeyleri yakalıyordu bazen. “Bir keresinde fazladan iki kareyi çıkarmışız ve bunun fark edilmesi neredeyse imkânsızdı,” dedi Clow. “Ama Jobs görüntünün müzikle tam uyum içinde olmasını istiyordu ve kesinlikle haklıydı.”

Emprezaryo

iMac tanıtım etkinliğinin başarısından sonra Jobs yılda dört beş kez, dramatik ürün tanıtımlarının ve sunumlarının koreografisini hazırlamaya başladı. Bu sanat formunda ustalaştı ve hiçbir şirket liderinin onunla boy ölçüşmeye kalkışmadı bile. “Jobs’ın sunumları seyircilerinin beyinlerine dopamin hücum etmesine yol açıyor,” diye yazdı Carmine Gallo, *Steve Jobs’ın Sunum Sırları* kitabında.

Dramatik ürün tanıtımları yapma arzusu, Jobs’ın bir şeyleri ilan etmeye hazır hale gelene dek gizli tutma saplantısını körükledi. Hatta Apple, Nicholas Ciarelli adlı Mac tutkunu bir Harvard öğrencisinin piyasaya sürülecek Apple ürünleriyle ilgili güzel bloğu “Gizli Düşün”ü kapattırmak için mahkemeye başvurdu. Böyle eylemler (bir başka örnekse Apple’ın 2010’da, iPhone 4’ü piyasaya sürülmesinden önce eline geçiren *Gizmodo*’ya savaş açmasıydı) eleştirilere yol açsalar da, Jobs’ın ürün tanıtımlarının bazen histerik denebilecek kadar merakla beklenmesine katkıda bulundular.

Jobs'ın ürün şovları özenle hazırlanıyordu. Sahneye üstünde kot pantolon ve boğazlı kazakla, elinde bir şişe su tutarak, salına salına giriyordu. Seyircilerin çoğu hayranlar oluyordu ve etkinlikler şirket ürün anonslarından çok dinsel cemaat toplantılarını andırıyordu. Muhabirler ortada bir yere oturtuluyordu. Jobs slaytlarını ve konuşmalarını bizzat hazırlıyor, defalarca kontrol ediyor, arkadaşlarına gösteriyor ve iş arkadaşlarıyla onlar hakkında konuşuyordu. "Her slaydı yedi sekiz kere değiştiriyor," dedi karısı Laurene. "Her sunumdan önceki gece onunla birlikte sabaha kadar oturuyorum ve prova yapıyor." Jobs ona bir slaydın üç varyasyonunu gösteriyordu ve en iyisini seçmesini istiyordu. "Öyle takıntılı oluyor ki. Konuşmasını gözden geçiriyor, bir iki sözcüğü değiştiriyor ve sonra tekrar baştan okumaya başlıyor."

Sunumlar tıpkı Apple ürünleri gibi görünüşte sadeydiler –neredeyse bomboş bir sahne, birkaç sahne donanımı–, ama altta gerçek bir derinlik yatıyordu. Bir Apple ürün mühendisi olan Mike Evangelist iDVD yazılımı üstünde çalıştı ve Jobs'ın bu ürünü tanıtmaya hazırlanmasına yardımcı oldu. O ve ekibi şovdan haftalar öncesinden başlayarak, Jobs'ın sahnedeyken DVD'ye yazdırabileceği resimleri, şarkıları ve fotoğrafları yüzlerce saat boyunca aradılar. "Apple'daki tanıdığımız herkese en iyi ev filmlerini ve şipşak fotoğraflarını getirmelerini söyledik," diye anımsıyordu Evangelist. "Mükemmeliyetçiliğinden taviz vermeyen Steve çoğundan nefret etti." Evangelist Jobs'ın mantıksız davrandığını düşünse de, onları hep daha iyiyi aramaya sevk etmesinin sonunda örneklemeyi daha iyi kıldığını kabul etti.

Jobs ertesi sene Evangelist'e, video editleme yazılımı Final Cut Pro'nun tanıtımında kendisiyle birlikte sahneye çıkmasını söyledi. Provalar sırasında, Jobs oditoryumun ortasındaki bir koltuktan seyrederken, Evangelist gerildi. Jobs insanları ellerinden tutup destek veren türden biri değildi. Bir dakika sonra onu durdurup sabırsızca "Bu işi becermelisin, yoksa her şeyi baştan hazırlamamız gerekecek," dedi. Phil Schiller, Evangelist'i kenara çekti ve ona daha sakin görünmenin tüyolarını verdi. Evangelist bir sonraki provayı ve sonra seyircilerin karşısındaki gösteriyi başarıyla atlattı. Sadece gösterinin sonunda Jobs'tan aldığı övgüyü değil, Jobs'ın prova sırasındaki sert sözlerini de hâlâ değerli bulduğunu söyledi. "Beni daha çok çalışmaya zorladı ve böylece kendimi epey aştım," diye

anımsıyordu. “Steve Jobs’ın Apple’a olan etkisinin en önemli yönlerinden biri bu bence. Kendinde ve başkalarında mükemmellikten daha azına tahammülü çok az, belki de hiç yok.”

iCEO’luktan CEO’luğa

Jobs’ın Apple yönetim kurulundaki akıl hocası Ed Woolard onun CEO ünvanının başındaki “geçici” kısmını atması için iki seneden fazladır baskı yapıyordu. Jobs şirkete tamamen bağlanmayı reddetmekle kalmayıp, hisse senedi opsiyonu almayarak ve yılda sadece 1 dolara çalışarak herkesi şaşırtıyordu. “Sırf işe geldiğim için 50 sent alıyorum,” diye espri yapmaktan hoşlanıyordu, “diğer 50 senti de performansıma karşılık alıyorum.” Temmuz 1997’de geri döndüğünde 14 doların biraz altında olan hisse fiyatı, 2000’in başındaki internet balonunun doruğunda 102 doların biraz üstüne çıkmıştı. Woolard 1997’de, kendisine az sayıda da olsa hisse bağışlanmasını kabul etmesi için yalvarmıştı; ama Jobs “Apple’da birlikte çalıştığım insanların zengin olmak için geri döndüğümü düşünmelerini istemiyorum,” diyerek reddetmişti. Kabul etse, kendisine bağışlanacak hisselerin değeri 400 milyon dolara çıkacaktı. Oysa o süre içinde 2,5 dolar kazanmıştı.

Ünvanındaki *geçici* ibaresinden vazgeçmemesinin temel sebebi Apple’ın geleceğinden emin olmamasıydı. Ama 2000 yılı yaklaştıkça, Apple’ın onun sayesinde toparlandığı anlaşıldı. Karısı Laurene’le uzun bir yürüyüşe çıktı ve artık çoğu insana formalite gibi gelen, ama onun için hâlâ çok önemli olan meseleyi konuştu. *Geçici* ibaresinden vazgeçerse, Apple hayal ettiği her şeyin temeli olabilirdi; örneğin Apple’ı bilgisayarlardan başka ürünlere de yöneltebilirdi. Bunu yapmaya karar verdi.

Woolard çok sevindi ve yönetim kurulunun ona büyük bir hisse bağışında bulunmaya hazır olduğunu söyledi. “Seninle açık konuşayım,” diye karşılık verdi Jobs. “Bir uçağı yeğlerim. Üçüncü çocuğum yeni doğdu. Yolcu uçaklarını sevmiyorum. Ailemi Hawaii’ye götürmekten hoşlanıyorum. Doğuya giderken pilotlar tanıdık olsun isterim.” Jobs TSA’dan[31] önce bile yolcu uçaklarında, hatta terminallerde kibar ve sabırlı davranabilen biri olmamıştı. Jobs’ın bazen uçağını kullandığı yönetim kurulu üyesi Larry Ellison (Apple 1999’da Ellison’a bu yüzden 102.000 dolar ödemişti) itiraz

etmedi. “Başardıklarını göz önüne alınca ona beş uçak vermeliyiz!” dedi Ellison. Sonradan da şöyle dedi: “Apple’ı karşılıksız kurtaran Steve’e mükemmel bir teşekkür hediyesiydi.”

Woolard, Jobs’ın isteğini seve seve yerine getirdi –bir Gulfstream V ile– ve ayrıca ona on dört milyon hisse senedi opsiyonu önerdi. Jobs beklenmedik bir karşılık verdi. Daha fazlasını istiyordu: yirmi milyon opsiyon. Woolard afalladı ve sinirlendi. Yönetim kurulu hissedarlardan sadece on dört milyon opsiyon dağıtma yetkisi almıştı. “Opsiyon istemediğini söylemiştin; uçak istediğini söylemiştin ve sana uçak verdik,” dedi Woolard.

“Daha önce opsiyonlarda ısrar etmemiştim,” diye karşılık verdi Jobs, “ama sen şirketin hisselerinin %5’e kadarının opsiyonunu verebileceğini söylemiştin ve şimdi bunu istiyorum.” Kutlama yapılması gereken bir zamanda bu tartışmanın yapılması rahatsız ediciydi. Sonunda karmaşık bir çözüm bulundu (Haziran 2000’de hisselerin 1’e 2 bölünmesinin planlanması durumu biraz daha karmaşıklaştırdı): Ocak 2000’de Jobs’a 10 milyon hisse bağışlandı; bunların değeri şimdiki fiyattan değil, 1997’de bağışlanmışlar gibi hesaplandı ve 2001’de bir bağış daha yapılmasına karar verildi. İnternet balonunun patlamasıyla birlikte hisse değerinin düşmesi üzerine Jobs’ın opsiyonlarını kullanmaması ve 2001’in sonunda yönetim kurulundan bunların yerine kendisine daha düşük işlem fiyatından yeni bir bağış yapmalarını istemesi durumu iyice kötüleştirdi. Opsiyonlar çekişmesi sonradan şirketin başına bela olacaktı.

Jobs opsiyonlardan kâr etmese de uçağa bayıldı. İç tasarımına epey kafa yorması şaşırtıcı değildi. Uçağın içini istediği gibi yapması bir yıldan fazla sürdü. Ellison’ın uçağını başlangıç noktası olarak kullanıp bir tasarımcı tuttu. Kısa süre sonra kadını çileden çıkarmaya başladı. Örneğin Ellison’ın G-5’inde, kabinlerin arasında açma ve kapama düğmeleri bulunan bir kapı vardı. Jobs kendi kapısının tek bir açma kapama düğmesi olmasında diretti. Cilalı paslanmaz çelik düğmeleri beğenmediğinden, onları fırçalanmış metal düğmelerle değiştirtti. Ama sonunda istediği uçağa sahip oldu ve ona bayıldı. “Onun uçağıyla kendiminkini karşılaştırıyorum da, yaptığı her değişiklik iyiydi,” dedi Ellison.

Jobs Ocak 2000'de San Francisco'da düzenlenen Macworld'de yeni Macintosh işletim sistemi OS X'i tanıttı; bu sistemde Apple'ın üç yıl önce NeXT'ten satın aldığı yazılımlardan bazıları kullanılıyordu. Jobs'ın tam NeXT OS'nin Apple'ın işletim sistemiyle kaynaştırıldığı sırada Apple'a tamamen geri dönmeye razı olması uygundu ve tamamen rastlantısal değildi. Avie Tevanian NeXT işletim sisteminin UNIX bağlantılı Mach kernelini alıp, Darwin adıyla bilinen MAC OS kerneline dönüştürmüştü. Darwin korumalı bellek, gelişkin ağ kurma ve öncelikli çoklu görev özelliklerini sunuyordu. Tam Macintosh'un gereksindiği şeydi bu ve şimdiden sonra Mac OS'nin temeli olacaktı. Aralarında Gates'in de bulunduğu bazı tenkitçiler Apple'ın NeXT işletim sistemini tamamen benimsemediğini belirttiler. Bunda doğruluk payı vardı, çünkü Apple yepyeni bir sisteme geçmek yerine ellerindeki sistemi geliştirmeyi yeğlemişti. Eski Macintosh sistemi için yazılan uygulama yazılımları genelde yeni sistemle uyumluydular veya uyumlandırılmaları kolaydı; ayrıca yeni sisteme geçen Mac kullanıcıları birçok yeni özelliği fark edecek, ama yepyeni bir arayüzle karşılaşmayacaklardı.

Macworld'deki hayranlar haberi sevinçle karşıladılar elbette; özellikle de Jobs 'dock'u ve üstündeki ikonların üzerlerinden imleç geçirilerek büyütülebildiğini gösterdiğinde, tezahüratlarla yeri göğü inlettiler. Ama en büyük alkış her zamanki gibi "Ah, bir şey daha..." dediğinde koptu. Pixar'daki ve Apple'daki görevlerinden bahsetti ve iki yerde birden çalışmaya alıştığını söyledi. "Dolayısıyla bugün geçici ibaresinden vazgeçtiğimi memnuniyetle açıklıyorum," dedi geniş bir gülümsemeyle. Kalabalıktakiler sanki The Beatles tekrar bir araya gelmiş gibi çığlık çığlığa ayağa fırladılar. Jobs dudağını ısırdı, tel çerçeveli gözlüğünü düzeltti ve mütevazı rolü yaptı kibarca. "Bana kendimi tuhaf hissettiriyorsunuz şimdi. Ben her gün işe gidip de gezegendeki en yetenekli insanlarla, Apple'daki ve Pixar'daki insanlarla birlikte çalışma fırsatını yakalıyorum. Ama bu işler takım sporudur. Teşekkürlerinizi Apple'daki herkes adına kabul ediyorum."

28. Bölüm

Apple Mağazaları

Dahi Barları ve Siena Kumtaşları



New York'taki Beşinci Cadde mağazası

Müşteri Deneyimi

Jobs herhangi bir şeyin kontrolünden feragat etmekten nefret ediyordu, özellikle de bunu yapması müşteri deneyimini etkileyebilecekse. Ama bir sorunla karşı karşıyaydı. Sürecin kontrol etmediği bir kısmı vardı: bir mağazadan bir Apple ürünü satın alma deneyimi.

Byte Shop günleri geride kalmıştı. Endüstri satışları meraklılara yönelik yerel bilgisayar dükkânlarından mega zincirlere ve büyük mağazalara kayıyordu ve buralardaki satış görevlilerinin çoğu Apple ürünlerinin kendine özgü yönlerini açıklayacak kadar bilgili ve hevesli değillerdi. “Satıcının tek kaygısı 50 dolar kâr etmekti,” dedi Jobs. Diğer bilgisayarlar birbirlerine epey benzeseler de Apple yenilikçi özelliklere sahipti ve daha pahalıydı. Jobs bir iMac'in rafta bir Dell'le bir Compaq'in arasında durmasını ve bilgisiz bir satış görevlisinin özellikleri sayarken hepsini aynı kefeye koymasını istemiyordu.

Jobs 1999'un sonlarında, bir dizi Apple perakende satış mağazası açabilecek yöneticilerle büyük bir gizlilik içinde görüşmeye başladı. Adaylardan biri tasarım tutkunuydu ve doğuştan perakendeci birinin

çocuksu şevkine sahipti: Target'ın pazarlama bölümünün başkan yardımcısı Ron Johnson farklı görünüşlü bazı ürünlerin, örneğin Michael Graves tarafından tasarlanmış bir çaydanlığın piyasaya sürülmesinden sorumluydu. "Steve'le konuşmak çok kolay," dedi Johnson ilk görüşmelerini anımsarken. "Birden karşımda yırtık kot pantolonlu ve boğazlı kazaklı biri beliriverdi ve neden muhteşem mağazalara ihtiyaç duyduğundan bahsetmeye başladı. Apple başarılı olacaksa, dedi bana, yenilikçiliğimiz sayesinde kazanacağız. Ve müşterilerle iletişim kurmanın yolu yoksa yenilikçilik işe yaramaz."

Johnson Ocak 2000'de tekrar iş görüşmesi yapmaya gelince Jobs yürüyüşe çıkmalarını önerdi. Sabah 8:30'da 140 mağazalık dev Stanford Alışveriş Merkezi'ne gittiler. Mağazalar henüz açılmadığından bütün koridorlarını defalarca gezdiler ve organizasyonundan, büyük bonmarşelerin diğer mağazalara olan etkisinden ve neden bazı özel mağazaların başarılı olduğundan bahsettiler.

Yürüyüp konuşmayı sürdürürlerken 10'da mağazalar açılınca Eddie Bauer'e girdiler. Buranın alışveriş merkezinin dışında ve otoparkta birer girişi vardı. Jobs Apple mağazalarının tek bir girişi olmasına karar verdi; böylece deneyimi kontrol etmek kolaylaşacaktı. Ayrıca Eddie Bauer mağazasının fazla uzun ve dar olduğunda hemfikir oldular. Müşterilerin mağazaya girer girmez içerisinin düzenini anlamaları önemliydi.

Alışveriş merkezinde teknoloji mağazası yoktu ve Johnson sebebini açıkladı: Bilgisayarlar pahalıydı ve müşterilerin sık satın aldığı şeyler değildi, dolayısıyla müşteriler arabaya binip de daha uzak ama kirası daha düşük yerlere gitmeye gönüllüydüler. Jobs buna katılmadı. Apple mağazaları alışveriş merkezlerinde ve ana caddelerde olacaktı – yaya trafiğinin bol olduğu yerlerde olacaktı, bu ne kadar pahalıya gelirse gelsin. "Onları ürünlerimize bakmak için arabaya binip de on beş kilometre yol kat etmeye ikna edemeyebiliriz, ama üç metre yürümeye ikna ederiz," dedi. Özellikle Windows kullanıcılarını çekmek gerekiyordu. "Mağazaları yeterince davetkâr kılarsak müşteriler önünden geçerken meraklanıp içeri girerler ve onlara ürünlerimizi gösterme fırsatını bulduk mu kazanırız."

Johnson mağazanın boyutunun markanın öneminin sinyalini verdiğini söyledi. “Apple Gap kadar büyük bir marka mı?” diye sordu. Jobs Apple’ın çok daha büyük olduğunu söyledi. Johnson dolayısıyla Apple mağazalarının da daha büyük olması gerektiğini söyledi. “Yoksa dikkat çekmezsiniz.” Jobs Mike Markkula’nın sözünden, iyi bir şirketin “yükleme” yapması gerektiğinden bahsetti – iyi bir şirket değerlerini ve önemini ambalajlamadan pazarlamaya dek yaptığı her şeyde belli etmeliydi. Johnson buna bayıldı. Şirket mağazalarına kesinlikle uyan bir sözdü. “Mağaza markanın en güçlü fiziksel ifadesi olacak,” dedi. Gençliğinde Ralph Lauren’ın Manhattan’da, 72. Sokak’la Madison Caddesi’nin köşesinde açtığı ahşap panelli, tablolarla dolu, malikâneye benzer mağazaya gittiğinden bahsetti. “Ne zaman bir polo gömlek alsam aklıma Ralph’ın ideallerinin fiziksel bir ifadesi olan o malikâne geliyor,” dedi Johnson. “Mickey Drexler da Gap’te aynı şeyi yapmıştı. Bir Gap ürününü düşününce insanın aklına ister istemez tertemiz, ahşap döşemeli, beyaz duvarlı, giysilerin katlı durduğu o geniş Gap mağazaları geliyordu.”

Konuşmaları bitince Apple’a gidip bir toplantı odasında oturdular ve şirketin ürünleriyle oynadılar. Çok ürün yoktu, geleneksel bir mağazanın raflarını dolduracak kadar yoktu, ama bu bir avantajdı. Açacakları mağazaların ürün azlığından faydalanmasına karar verdiler. Minimalist, havadar ve insanların ürünleri deneyebilecekleri kadar geniş olacaktı. “Çoğu insan Apple ürünlerini bilmiyor,” dedi Johnson. “Apple’ı bir tarikat olarak görüyorlar. Tarikat olmaktan çıkıp havalı bir şeye dönüşmek gerek ve insanların içinde ürünleri deneyebilecekleri muhteşem mağazaların buna katkısı olur.” Mağazalar Apple’ın karakterini ifade edecekti: keyifli, rahat, havalı, yaratıcı ve havalıyla iticinin arasındaki çizginin olumlu tarafında.

Prototip

Jobs’ın sonunda yönetim kuruluna açtığı fikri sıcak karşılanmadı. Gateway bilgisayar şirketi banliyö mağazaları açtığından beri batıyordu ve Jobs’ın kendi mağazalarının daha iyi iş yapacağını, çünkü daha pahalı alışveriş merkezlerinde açılacaklarını söylemesi rahatlatıcı değildi. “Farklı düşün” ve “delilerin şerefine” sözleri reklam sloganı olarak iyiydi, ama yönetim kurulu bunları şirket stratejisinde rehber olarak almak konusunda tereddütlüydü. “Kafamı kaşıyordum ve delilik bu diye düşünüyordum,”

diye anımsıyordu, 2000'de Jobs'ın Apple yönetim kuruluna katılmasını teklif ettiği Genentech CEO'su Art Levinson. "Biz küçük bir şirketiz, marjinal bir oyuncuyuz. Böyle bir fikri destekleyebileceğime emin olmadığımı söyledim." Ed Woolard da şüpheciydi. "Gateway bunu denedi ve başarılı olmadı, Dell ise mağazalar olmadan müşterilere doğrudan satış yapıyor ve başarılı oluyor," diye itiraz etti. Jobs yönetim kurulunun fazla itiraz etmesinden hoşlanmazdı. Bu en son olduğunda yönetim kurulunun neredeyse tamamını değiştirmişti. Bu seferse Woolard, hem kişisel sebeplerden dolayı hem de Jobs'la çekişmekten bıktığından, şimdi istifa sırasının kendinde olduğuna karar verdi. Ama o bunu yapmadan önce, yönetim kurulu demene kabilinden dört Apple mağazası açılmasını kabul etti.

Jobs'ın yönetim kurulunda tek bir destekçisi vardı. Jobs, Gap'in CEO'suyken o uyuşuk mağaza zincirini Amerikan rahat giyim kültürünün ikonu haline getiren, Bronx doğumlu perakendeciler prensi Millard "Mickey" Drexler'ı 1999'da yönetim kuruluna getirmişti. Drexler tasarım, imaj ve müşteri arzuları konularında Jobs kadar başarılı ve yetenekli olan, dünyadaki çok az kişiden biriydi. Ayrıca uçtan uca kontrolde diretmişti: Gap mağazaları yalnızca Gap ürünleri satıyordu ve Gap ürünleri neredeyse yalnızca Gap mağazalarında satılıyordu. "Büyük mağaza işini bıraktım, çünkü kendi ürünümü imalatından satışına dek kontrol edememeye katlanamıyordum," dedi Drexler. "Steve de aynen benim gibi ve beni o yüzden yönetim kuruluna getirdi sanırım."

Drexler Jobs'a bir tavsiye verdi: Apple kampüsü civarında mağazanın bir prototipini gizlice kur ve havaya girene kadar orada takıl. Bunun üzerine Johnson'la Jobs, Cupertino'da boş bir depo kiraladılar. Altı ay boyunca her Salı sabahının tamamını orada beyin fırtınası yaparak, orada yürürken perakende mağazacılık felsefelerini geliştirerek geçirdiler. Ive'ın tasarım stüdyosu gibi bir yerdi bu depo; görsel yaklaşımlı Jobs'ın gelişen seçenekleri görerek ve dokunarak yeni fikirler bulabileceği bir sığınaktı. "Orada tek başıma dolanmaya, oraya göz gezdirmeye bayılıyordum," diye anımsıyordu Jobs.

Bazen Drexler ve Larry Ellison gibi güvendiği dostlarını oraya çağırıyordu. "Hafta sonları, bana Oyuncak Hikayesi'nden sahneler

seyrettirmediği zamanlarda, beni depoya götürüp de o mağaza modelini gösterme işini abartmıştı," dedi Ellison. "Estetiğin ve hizmet deneyiminin bütün ayrıntılarına kafayı takmıştı. Öyle ki sonunda 'Steve, beni yine depoya götüreceksen yanına gelmiyorum,' dedim."

Ellison'ın şirketi Oracle yazarkasa tezgâhlarına gerek bırakmayan portatif yazarkasa sistemleri için yazılım geliştiriyordu. Jobs her görüşmelerinde Ellison'ı kredi kartı vermek ve fatura basmak gibi bazı gereksiz adımları ortadan kaldırarak süreci kolaylaştırmaya teşvik ediyordu. "Mağazalara ve ürünlere bakarsan, Steve'in sade güzellik takıntısını – ta ödeme yapma sürecine kadar uzanan Bauhaus estetiğini ve muhteşem minimalizmi görürsün," dedi Ellison. "Hedefi adımları mümkün olduğunca azaltmak. Steve bize aklındaki ödeme sürecinin tam formülünü verdi."

Drexler tamamlanmak üzere olan prototipi görmeye geldiğinde bazı eleştirilerde bulundu. "Mekânı fazla dağınık ve kirli buldum. Mimari özelliklerin ve renklerin fazlalığı göz yoruyordu." Müşterinin bir perakende mağazasına girdiğinde akışı bir bakışta kavrayabilmesi gerektiğini söyledi. Jobs iyi bir mağazanın tıpkı iyi bir ürün gibi sade olması ve göz yormaması gerektiğine katıldı. "Gerisi çorap söküğü gibi geldi," dedi Drexler. "Vizyonu tamamlanmıştı ve ürününün tasarımından satışına dek tüm aşamalarında mutlak kontrol sahibiydi."

Johnson Ekim 2000'da, sürecin sonuna yaklaşıldığını düşündüğü bir zamanda, Salı toplantılarından birinden önceki gecenin ortasında rahatsız edici bir düşünceyle uyandı: Temel bir hata yapmışlardı. Mağazayı Apple'ın ana ürünlerine (Power Mac, iMac, iBook ve Powerbook) göre organize ediyorlardı. Ama Jobs yeni bir kavram geliştirmeye başlamıştı: Bilgisayar bütün dijital aktivitelerin merkezi olacaktı. Bir başka deyişle, bilgisayarınız kameralarınızın çektiği videoları ve fotoğrafları gösterebilecekti – ve belki ileride müzik çalabilecekti veya kitaplarınızla dergilerinizi bilgisayardan okuyabilecektiniz. Johnson'ın şafak öncesindeki beyin fırtınasında aklına gelen fikir şuydu ki, mağazanın vitrinlerinin sadece şirketin dört tip bilgisayarına göre değil, insanların yapmak isteyebilecekleri şeylere göre de düzenlenmesi gerekiyordu. "Örneğin bir film bölümü olması gerektiğini ve orada çeşitli Mac'lerle Powerbook'ların iMovie'yi çalıştırmaları ve video

kameranızdan nasıl içerik aktarıp editleme yapabileceğinizi göstermeleri gerektiğini düşündüm."

Johnson o Salı günü erkenden Jobs'ın ofisine gidip ona aklına geliveren fikri, mağazaları baştan düzenlemeleri gerektiğini söyledi. Patronunun huysuzluğundan bahsedildiğini duymuştu, ama öfkesini üstüne çekmemişti hiç – şimdiye kadar. Jobs patladı. "Bunun ne kadar büyük bir değişiklik olduğunu biliyor musun?" diye haykırdı. "Ben altı aydır bu mağaza için kıçımdan ter akıtarak çalıştım, sense kalkmış her şeyi değiştirmek istiyorsun." Jobs birden sesini alçalttı. "Yorgunum. Sıfırdan bir mağaza daha tasarlayabilir miyim bilmiyorum."

Johnson ne diyeceğini bilemedi ve Jobs onun bir şey dememesini sağladı. Prototip mağazaya giderlerken (insanlar Salı toplantısı için oradaydılar), Johnson'a kendisine ve ekibin diğer üyelerine tek kelime etmemesini söyledi. Dolayısıyla yedi dakikalık yolculuk sessizlik içinde geçti. Depoya vardıklarında Jobs o fikri tartma işini bitirmişti. "Ron'un haklı olduğunu biliyordum," diye anımsıyordu. Dolayısıyla toplantıya "Ron tamamen yanıldığımızı düşünüyor. Mağazanın ürünlere göre değil insanların yaptıkları şeylere göre düzenlenmesi gerektiğini düşünüyor," diye başlayarak Johnson'ı şaşırttı. Bir sessizlik oldu ve sonra Jobs devam etti. "Ve bence haklı." Mağazanın planını baştan hazırlayacaklarını söyledi, bu Ocak'ta planlanan açılışının üç dört ay gecikmesi anlamına gelse de. "Bu işi düzgün yapmak için tek bir şansımız var."

Jobs doğru yaptığı her şeyde geriye sarma düğmesine basması gereken bir anın eninde sonunda geldiğini söylemekten hoşlanırdı –ve o gün ekibine söyledi–. Her seferinde, mükemmel olmadığını keşfettiği bir şeyi düzeltmek zorunda kalmıştı. Bunu Oyuncak Hikayesi'ndeki Woody karakteri pisliğin tekine dönüşünce yaptığını, orijinal Macintosh'larda da birkaç kez yaptığını söyledi. "Bir şey düzgün değilse, tersliği görmezden gelemezsiniz ve daha sonra düzelteceğini söyleyemezsiniz," dedi. "Bunu başka şirketler yapar."

Değiştirilen prototip nihayet Ocak 2000'de tamamlanınca Jobs yönetim kurulunun görmesine ilk kez izin verdi. Tasarımın arkasındaki kuramları bir beyaztahtaya yazarak açıkladıktan sonra yönetim kurulu üyelerini bir panelvana bindirip üç kilometrelik yolculuğa çıkardı. Jobs'la Johnson'ın

inşa ettiği şeyi gördüklerinde oybirliğiyle onay verdiler. Yönetim kurulu bu mağazanın perakendecilikle marka imajı arasındaki ilişkiyi yepyeni bir boyuta taşıyacağında hemfikirdi. Ayrıca müşterilerin Apple bilgisayarları Dell ya da Compaq gibi, sadece tüketim ürünleri olarak görmemelerini sağlayacaktı.

Şirket dışındaki uzmanların çoğu buna katılmadı. “Belki de Steve Jobs’ın bu kadar farklı düşünmeyi kesmesinin zamanı gelmiştir,” diye yazıldı Business Week’te, “Kusura Bakma Steve, İşte Apple Mağazalarının Başarısızlığa Mahkûm Olmasının Sebebi” başlıklı yazıda. Apple’ın eski CFO’su Joseph Graziano’dan şu alıntı yapılmıştı: “Apple’ın sorunu şu ki, büyümenin yolunun peynirle krakerden gayet memnun görünen bir dünyaya havyar sunmak olduğuna inanıyor hâlâ.” Perakende danışmanı David Goldstein da şöyle dedi: “Başlarını epey ağrıtacak ve çok pahalıya mal olacak bu hatadan en fazla iki yılda dönerler bence.”

Tahta, Taş, Çelik, Cam

İlk Apple mağazası 19 Mayıs 2001’de Virginia’daki Tyson’s Corner’da açıldı; beyaz tezgâhları ışıl ışıl parlıyordu, ahşap döşemesi temizdi ve içeride John’la Yoko’nun yataktaki fotoğraflarının bulunduğu dev bir “Farklı Düşün” posteri vardı. Şüpheciler yanıldılar. Gateway’in mağazalarına haftada ortalama 250 ziyaretçi geliyordu. 2004’te Apple mağazalarına bir haftada gelenlerin ortalaması 5.400’dü. O yıl mağazalar 1,2 milyar dolar ciro yaparak 1 milyar dolar sınırını aşıp perakende endüstrisinde rekor kırdılar. Ellison’ın yazılımı her mağazada yapılan satışları dört dakikada bir çizelgeleştiriliyor ve imalat, tedarik ve satış süreçlerinin entegre edilmesini sağlayacak anlık bilgiler veriyordu.

Mağazalar başarılı oldukça Jobs onlarla her açıdan ilgilenmeyi sürdürdü. “Tam mağazalar açılırken düzenlediğimiz pazarlama toplantılarından birinde Steve yarım saatimizi tuvalet tabelalarının grisinin tonuna karar vermekle geçirmemize yol açtı,” diye anımsıyordu Lee Clow. Mağazaların tasarımını Bohlin Cywinski Jackson’ın mimarlık firması yapsa da, bütün önemli kararları Jobs veriyordu.

Jobs NeXT’te yaptırdıklarının aynısı olan merdivenlerde özellikle odaklandı. İnşa halinde olan bir mağazaya gitti mi merdivenlerde değişiklik

öneriyordu mutlaka. Merdivenlerle ilgili iki patent başvurusunda baş mucit olarak adı geçiyor; başvurulardan biri bütün cam levhalarla cam desteklerin titanyumla kaynaştırılmasıyla elde edilen yarı saydam görüntüyle, diğeriyse yan destek olarak yekpare lamine cam tabakası kullanan mühendislik sistemiyle ilgili.

Jobs 1985'te, Apple'dan kovulma sürecindeyken İtalya'ya gitmiş ve Floransa'daki gri kaldırım taşlarından etkilenmişti. 2002'de, mağazalardaki açık renkli ahşap döşemelerin biraz sıkıcı görünmeye başladığı sonucuna varınca –Steve Ballmer'ın böyle bir kaygıya kapıldığını hayal etmek güç–, Jobs o taşı kullanmak istedi. Bazı iş arkadaşları beton kullanıp rengi ve dokuyu taklit ederek maliyeti onda bire indirmesini istediler, ama Jobs taşların otantik olmasında diretti. Hoş bir grenli dokuya sahip olan mavimtırak Pietra Serena kumtaşı Floransa civarındaki Firenzuola'da, bir ailenin sahip olduğu Il Casone taş ocağından gelir. "Dağdan gelenlerin sadece %3'ünü seçiyoruz çünkü ton, damar ve saflık kıstaslarımız var," dedi Johnson. "Steve uygun rengi bulmamızda ve materyalin oldukça sağlam olmasında çok ısrarlıydı." Dolayısıyla Floransa'daki tasarımcılar taş ocağından gelen uygun taşları seçiyorlar, kesilip karoya dönüştürülmelerini ve hangisinin hangisinin yanına konulacağını belirten çıkartmaların yapıştırılmasını bizzat denetliyorlar. "Floransa kaldırımlarında bu taşın kullanıldığını bilmek dayanıklılığı konusunda güven veriyor," dedi Johnson.

Mağazaların bir başka dikkat çekici özelliği Dahi Barı'ydı (Genius Bar). Johnson bu fikri ekibiyle birlikte çıktığı iki günlük bir tatilde buldu. Onlara şimdiye kadar aldıkları en iyi hizmeti anlatmalarını istedi. Neredeyse herkes bir Four Seasons ya da Ritz-Carlton otelinde yaşadığı güzel bir deneyimden bahsetti. Bunun üzerine Johnson ilk beş depo müdürünü Ritz-Carlton eğitim programına gönderdi ve danışma masasıyla bar karışımı bir şey icat etme fikrini buldu. "Barı en zeki Mac çalışanlarıyla doldururuz," dedi Jobs'a. "Adına da Dahi Barı deriz."

Jobs bu fikri saçma buldu. İsmine bile itiraz etti. "Onlara dahi diyemezsin ki," dedi. "Onlar teknik servisçiler. Dahi barı gibi bir şeyin altından kalkabilecek kadar sosyal becerileri yok." Johnson tartışmayı kaybettiğini

düşündü, ama ertesi gün karşılaştığı Apple baş hukuk müşaviri ona “Bu arada Steve demin bana ‘dahi barı’ isminin patentini almamı söyledi,” dedi.

2006’da Manhattan’daki Beşinci Cadde’de açılan mağaza, Jobs’ın pek çok tutkusunun gerçeğe dökülmüş haliydi: Küp şeklindeydi, cam merdivenliydi ve minimalizm yoluyla maksimum şey söylüyordu. “Steve’in mağazasıydı aslında,” dedi Johnson. 24/7 açık olan mağaza, ilk senesinde haftada 50.000 ziyaretçi çekmekle, insan trafiğinin yüksek olduğu yerler bulma stratejisinin değerini kanıtladı. “Bu mağazanın metrekare başına geliri dünyadaki diğer bütün mağazalarınkinden yüksek,” dedi Jobs 2010’da gururla. “Toplam cirosu da –sadece metrekare başına değil, dolar bazında tüm geliri– New York’taki diğer tüm mağazalarınkinden yüksek. Saks ve Bloomingdale’s dahil.”

Jobs ürün tanıtımlarında olduğu gibi mağaza açılışlarında da heyecan uyandırabiliyordu. İnsanlar mağaza açılışlarına uzaklardan gelmeye ve ilk girenler arasında olabilmek için geceleri mağazaların önünde sabahlamaya başladılar. “O sırada 14 yaşında olan oğlum, Palo Alto’daki Apple mağazasının önünde sabahlamamı önerdi; ilginç bir sosyal etkinlikti,” diye yazdı, sonradan Apple mağazası hayranlarına yönelik bir web sitesi kuran Gary Allen. “Oğlumla ben bir sürü Apple mağazasının önünde sabahladık (ki beş tanesi yurt dışındaydı) ve birçok harika insanla tanıştık.”

2011’de, ilk mağazaların açılmasından on yıl sonra, 317 Apple mağazası vardı. En büyüğü Londra’daki Covent Garden’daydı, en yükseğiyse Tokyo’daki Ginza’daydı. Mağazaların haftalık ziyaretçi ortalaması 17.600’dü, mağaza başına ortalama ciro 34 milyon dolardı ve 2010’da toplam 9,8 milyar dolarlık satış yapılmıştı. Ama mağazalar daha da fazlasını başardılar. Apple’ın cirosunun sadece %15’ini sağlıyor olsalar da, ilgi çekerek ve marka farkındalığını arttırarak, şirketin tüm ürünlerinin satışlarına dolaylı yoldan katkıda bulundular.

Jobs 2010’da kanserle boğuşurken bile zamanını mağaza projeleri düşünerek geçirdi. Bir ikindi vakti bana Beşinci Cadde’deki mağazanın bir fotoğrafını gösterdi ve “Cam duvarlarda zamanın en ileri teknolojisini kullandık,” dedi. “Camı üretmek için kendi otoklavlarımızı üretmek zorunda kaldık.” Sonra bir çizim gösterdi; bunda on sekiz cam panelin

yerini dört dev panel almıştı. Şimdi bunu yapmak istediğini söyledi. Estetikle teknolojinin kesişiminde sınırları zorluyordu bir kez daha. “Şimdiki teknolojimizle yapmak istesek, kübün otuz santim kısa olması gerekir,” dedi. “Ve bunu istemiyorum. O yüzden Çin’de yeni otoklavlar yaptırmamız gerek.”

Ron Johnson bu fikirden pek hoşlanmadı. On sekiz panelin dört panelden daha güzel göründüğünü düşünüyordu. “Şimdiki boyutları GM binasının kolonlarıyla büyülü bir şekilde uyuşuyor,” dedi. “Mücevher kutusu gibi parlıyor. Camı fazla saydamlaştırmamalıyız bence.” Jobs’ı ikna etmeye çalıştı, ama başaramadı. “Teknoloji yeni bir şeyi mümkün kıldı mı Steve bundan faydalanmak istiyor,” dedi Johnson. “Ayrıca Steve azın çok olduğunu, sadeliğin her zaman daha iyi olduğunu düşünüyor. Dolayısıyla bir cam kutunun öğeleri ne kadar azsa o kadar iyi; böylece daha sade ve en yüksek teknolojili oluyor. Steve hem ürünlerinde, hem de mağazalarında bunu istiyor.”

29. Bölüm

Dijital Merkez

iTunes'tan iPod'a



İlk iPod, 2001

Noktaları Birleştirmek

Jobs en değer verdiği çalışanlarını senede bir kez "Top 100" adını verdiği bir tatile götürüyordu. Bu kişileri basit bir kıstasa göre seçiyordu: Başka bir şirkete geçerken yanına sadece yüz kişi alabilecek olsa kimleri seçeceğine göre. Her tatilin sonunda Jobs bir beyaztahtanın önünde duruyor (yazı tahtalarına bayılıyordu, çünkü tamamen kontrol sahibi olmasını ve insanların odaklanmasını sağlıyorlardı) ve "Şimdi yapmamız gereken on şey nedir?" diye soruyordu. İnsanlar önerilerini listeye yazdırmaya çalışıyorlardı. Jobs önerileri yazıyordu – sonra da salakça bulduklarının üstünü çiziyordu. Gruptakiler epey tartıştıktan sonra on maddelik bir listede karar kılıyorlardı. Sonra Jobs alttaki yedi önerinin üstünü çiziyordu ve "Sadece üçünü yapabiliriz," diyordu.

2001'e gelindiğinde Apple kişisel bilgisayar satışlarını arttırmıştı. Artık Farklı Düşünmenin vaktiydi. O yıl Jobs'ın beyaztahtasının tepesinde bazı yeni olasılıklar yer aldı.

O sıralar dijital dünyaya ölü toprağı serpilmişti sanki. Dot.com balonu patlamıştı ve NASDAQ %50'dan fazla düşmüştü. Ocak 2001'deki Süper Kupa maçında sadece üç teknoloji şirketinin reklamı vardı; oysa bu rakam geçen sene on yediydi. Piyasanın havasının söndüğü kanısı hâkimdi. Jobs'la Wozniak'ın Apple'ı kurmalarından sonraki yirmi beş sene boyunca, kişisel bilgisayarlar dijital devrimin merkezinde yer almıştı. Şimdiyse uzmanlar onun merkezi rolünü yitireceğini öngörüyorlardı. "Gelişince sıkıcı bir şeye dönüştü," diye yazdı *Wall Street Journal*'dan Walt Mossberg. Gateway'in CEO'su Jeff Weitzen ise şöyle dedi: "PC'lerin en ön planda olması durumu değişiyor kesinlikle."

Tam o sırada Jobs Apple'ı – ve tüm teknoloji endüstrisini dönüştürecek yeni bir büyük stratejiyi uygulamaya başladı. Kişisel bilgisayar kenara çekilmek yerine, müzik çalarlardan video kaydedicilere ve kameralara dek çeşitli cihazları koordine eden bir dijital merkez olacaktı. Bütün bu cihazları bilgisayarınıza bağlayıp senkronize edecektiniz ve bilgisayar bütün şarkılarınızı, videolarınızı, bilgilerinizi ve Jobs'ın tabiriyle "dijital yaşam tarzınızın" tüm yönlerini kontrol etmenizi sağlayacaktı. Apple artık sadece bir bilgisayar şirketi olmayacaktı –hatta ismindeki "Computer" sözcüğünü çıkaracaktı–, ama yine de Macintosh en az bir on yıl daha iPod, iPhone ve iPad gibi heyecan verici cihazların merkezi olacaktı.

Jobs otuz yaşına basarken müzik albümleriyle ilgili bir metafor kullanmıştı. Otuzunu geçmiş insanların neden katı düşünce kalıpları geliştirmeye ve daha az yaratıcılığa meyilli olduklarından bahsediyordu. "İnsanlar plaklardaki çizikleri andıran o kalıplara sıkışıp kalıyorlar ve asla kurtulamıyorlar," dedi. "Doğuştan meraklı olan, hayata hep çocuk gibi hayretle bakan insanlar da var tabii, ama sayıları az." Jobs artık 45 yaşındaydı ve kendi kalıbından çıkmaya hazırdı.

Dijital devrimin bu yeni dönemini hayal etmeyi ve kucaklamayı herkesten çok başarabilmesinin birçok sebebi vardı:

• Her zamanki gibi, beşeri bilimlerle teknolojinin kesiştiği noktada duruyordu. Müziğe, fotoğraflara ve videoya bayılıyordu. Bilgisayarlara da bayılıyordu. Bir dijital merkez temelde, yaratıcı sanatlara düşkünlüğümüzü muhteşem mühendislikle birleştirir. Jobs pek çok ürün tanıtımının sonunda

basit bir slayt göstermeye başlayacaktı: “Liberal Sanatlar” ve “Teknoloji” sokaklarının kavşağındaki bir sokak tabelası. Jobs orada oturuyordu ve bu sayede dijital merkezi erkenden tasavvur etmeye başlayabilmişti.

• Mükemmeliyetçi olduğundan bir ürünün donanımdan yazılıma, içerikten pazarlamaya dek tüm yönlerini entegre etme dürtüsü duyuyordu. Masaüstü bilgisayar dünyasında bu strateji, Microsoft’la IBM’in benimsediği yaklaşımın (bir şirketin donanımı başka bir şirketin yazılımına açık olmalıdır ve tam tersi) karşısında başarısız olmuştu. Ama dijital merkez ürünlerinde Apple gibi, bilgisayarla aygıtları ve yazılımı entegre eden şirketler avantajlı olacaktı. Bir mobil cihazın içeriği bir eşlenmiş bilgisayar tarafından sorunsuzca kontrol edilebilecekti.

• Sadelik içgüdüsüne sahipti. 2001’den önce başkaları portatif müzik setleri, video editleme yazılımları ve başka çeşitli dijital yaşam tarzı ürünleri üretmişlerdi. Ama bunlar karmaşıktı. Kullanıcı arayüzleri VCR’dan daha kafa karıştıcıydı. iPod ya da iTunes değillerdi.

• Jobs yeni bir vizyona kapıldığında, favori deyişlerinden birini kullanmak gerekirse, “varını yoğunu riske atmaktan” hoşlanıyordu. Dot.com balonunun patlaması diğer teknoloji şirketlerinin yeni ürün geliştirmeye harcadıkları parayı azaltmalarına yol açmıştı. “Herkes bütçelerini kısarken biz piyasanın kötüye gittiği bu süreçte sonuna kadar yatırım yapmaya karar verdik,” diye anımsıyordu Jobs. “Ar-ge’ye para harcayacaktık, bir sürü şey icat edecektik ve böylece piyasa düzeldiğinde rakiplerimizden epey ileride olacaktık.” Bu yaklaşım Apple’ın modern zamanlardaki diğer tüm şirketlerden daha yaratıcı bir onyıl geçirmesini sağladı.

FireWire

Jobs’ın bilgisayarınızı dijital merkezinize dönüştürme hayali, Apple’ın 1990’ların başlarında geliştirdiği FireWire adlı bir teknolojiye dayanıyordu. FireWire video gibi dijital dosyaları bir aygıttan diğerine taşıyan yüksek hızlı bir seri porttu. Japon kaydedici kamera üreticileri onu benimsedi ve Jobs da Ekim 1999’da piyasaya sürülen yeni iMac versiyonunda kullanmaya karar verdi. FireWire’ın kameralardaki videoları

editleyebileceğini ve dağıtım yapabilecek bir bilgisayara aktarabileceğini düşünmeye başlamıştı.

Bunun için iMac'in çok iyi bir video editleme yazılımına sahip olması gerekiyordu. Dolayısıyla Jobs Adobe'deki –kurulmasına katkıda bulunduğu dijital grafik şirketindeki– eski arkadaşlarına gitti ve Windows bilgisayarlarında popüler olan Adobe Premier'in yeni bir Mac versiyonunu hazırlamalarını istedi. Adobe yöneticilerinin bunu reddetmesi Jobs'ı afalattı. Macintosh kullanıcılarının sayısının uğraşmaya değmeyecek kadar az olduğunu söylediler. Jobs küplere bindi ve kendini ihanete uğramış hissetti. "Adobe benim sayemde kuruldu ve bana yanlış yaptılar," diye açıkladı sonradan. Adobe'nin Photoshop ve Quark gibi diğer popüler programlarının Mac OS X versiyonlarını yazmaması durumu iyice kötüleştirdi; oysa Macintosh tasarımcılar ve o uygulamaları kullanan diğer yaratıcı insanlar arasında oldukça popülerdi.

Jobs Adobe'yi asla affetmedi ve on yıl sonra Adobe Flash'in iPad'de kullanılmasına izin vermeyerek şirketle savaşa tutuştu. Bir sistemin bütün anahtar öğelerini uçtan uca kontrol etme tutkusunu körükleyen değerli bir ders almıştı. "1999'da Adobe'nin bize attığı kazıktan aldığım temel ders şuydu ki, bir işe girişeceksek donanımı da yazılımı da kontrol etmemiz gerekiyordu, yoksa sorun yaşardık," dedi.

Dolayısıyla Apple 1999'dan itibaren Mac için uygulamalar üretmeye başladı, sanatla teknolojinin kesiştiği noktadaki insanlarda odaklanarak. Bu uygulamaların arasında dijital video editlemek için Final Cut Pro; basit bir tüketici versiyonu olan iMovie; disklere video ya da müzik kaydetmek için iDVD; Adobe Photoshop'la rekabet etmek için iPhoto; müzik yapmak ve mikslemek için GarageBand; şarkılarınızı düzenlemek için iTunes ve şarkı satın almak için iTunes Store vardı.

Dijital merkez fikrinde çabucak odaklandı. "Bunun önemini önce video kameralardan anladım," dedi Jobs. "iMovie kullanmak video kameranın değerini on kat arttırıyor." Asla oturup izlemeyeceğiniz yüzlerce saatlik ham kayda sahip olmak yerine kaydı bilgisayarınızda editleyebilir ve hoş efektler, müzik ve jenerik ekleyebilir, jeneriğe adınızı baş yapımcı olarak yazabilirdiniz.

Jobs’ın aklına bir fikir daha geldi: Bilgisayar merkez olursa, taşınabilir cihazlar sadeleştirilebilirdi. Cihazlar yapmaya çalıştıkları birçok işi, örneği video ya da fotoğraf editlemeyi kötü yapıyorlardı, çünkü küçük ekranlarına çok işlevli menüler sığdırmak kolay değildi. Bilgisayarlar bu işleri daha kolay yapabilirdi.

Ve bir şey daha... Jobs bunun ancak her şey –cihaz, bilgisayar, yazılım, uygulamalar, FireWire– yakından entegre olduğunda en iyi şekilde işleyeceğini anlamıştı. “Uçtan uca çözümlere iyice inanır oldum,” diye anımsıyordu.

Bu idrakın güzelliği şuydu ki, böyle bir entegre yaklaşımı benimseyecek durumda olan tek bir şirket vardı. Microsoft yazılım üretiyordu, Dell ile Compaq ise donanım üretiyorlardı. Sony birçok dijital cihaz üretiyordu, Adobe birçok yazılım geliştiriyordu. Ama sadece Apple bunların hepsini birden yapıyordu. “Komple bilgisayar – donanım, yazılım ve işletim sistemi üreten tek şirket biziz,” diye açıkladı *Time*’a. “Kullanıcı deneyiminin tüm sorumluluğunu üstlenebiliyoruz. Başkalarının yapamadığı şeyleri yapabiliyoruz.”

Apple’ın dijital merkez stratejisine ilişkin ilk entegre denemesi video alanında oldu. Videonuzu FireWire’la Mac’inize aktarabiliyordunuz ve iMovie’yle editleyip başyapıta dönüştürebiliyordunuz. Sonra ne olacaktı peki? Onu DVD’ye kaydetmek isteyecektiniz, arkadaşlarınızla birlikte bir televizyondan seyredebilmek için. “Dolayısıyla DVD’ye yazabilen bir tüketici sürücüsü elde etmek için imalatçılarla birlikte epey çalıştık,” dedi Jobs. “Öyle bir şeyi piyasaya süren ilk biz olduk.” Jobs her zamanki gibi ürünü kullanıcı için olabildiğince basit kılmakta odaklandı; ürünün başarısı için çok önemliydi bu. Apple’da yazılım tasarımcılığı yapan Mike Evangelist, Jobs’a arayüzün ilk versiyonlarından birini gösterdiğini anımsıyor. Jobs birkaç ekran resmine baktıktan sonra ayağa fırladı, bir keçeli kalem kaptı ve bir beyaztahtaya basit bir dikdörtgen çizdi. “İşte yeni uygulama,” dedi. “Tek bir penceresi var. Videonu pencerenin içine sürüklüyorsun. Sonra yak düğmesine basıyorsun. O kadar. İşte bunu yapacağız.” Evangelist afallamıştı, ama o fikir iDVD’nin sade olmasını sağladı. Jobs “yak” tuşu ikonunun tasarımında bile yardımcı oldu.

Jobs dijital fotoğrafçılığın patlama yapmak üzere olduğunu biliyordu, dolayısıyla Apple bilgisayarı fotoğraf merkezi haline getirmenin yollarını da geliştirdi. Ama Jobs en azından ilk senede, asıl büyük fırsatı fark edemedi. HP ve başka birkaç şirket, CD'lere müzik kaydedebilen bir sürücü üretiyorlardı. Ama Jobs Apple'ın müzikten çok videoda odaklanmasında diretti. Ayrıca Jobs'ın iMac'in tepsili sürücüsünün yerini daha zarif bir slotlu sürücünün alması gerektiğinde öfkeyle ısrar etmesi, iMac'te ilk CD yazıcıların kullanılamayacağı anlamına geliyordu, çünkü bunlar başta tepsili formatta üretildiler. "O fırsatı kaçırdık diyebilirim," diye anımsıyordu. "O yüzden farkı hızla kapamamız gerekiyordu."

Yenilikçi bir şirketin tek göstergesi yeni fikirleri ilk bulan şirket olması değildir. Yenilikçi bir şirket geride kaldığında sıçrayarak ilerlemesini de bilir.

iTunes

Jobs'ın müzik işinin epey büyüyeceğini anlaması uzun sürmedi. İnsanlar CD'lerden bilgisayarlarına müzik aktarıyorlardı ya da Napster gibi dosya paylaşım hizmetlerini kullanarak indirdikleri şarkıları kendi boş disklerine kaydediyorlardı; 2000 senesinde bunlar artık furya halini almıştı. O yıl A.B.D.'de 320 milyon adet boş CD satıldı. Ülkede sadece 281 milyon insan vardı. Yani CD'ye kayıt yapmaya *gerçekten* düşkün insanlar vardı ve Apple onlara ürün sunamıyordu. "Kendimi salak gibi hissediyordum," dedi Jobs *Fortune*'a. "Fırsatı kaçırdık sandım. Yetişmek için epey çalışmak zorunda kaldık."

Jobs iMac'e bir CD yazıcı ekledi, ama bu yeterli değildi. Hedefi CD'den bilgisayara müzik aktarmayı ve sonra playlistleri CD'ye kaydetmeyi basitleştirmekti. Diğer şirketler şimdiden müzik yönetimi uygulamaları üretmekteydiler. Ama bunlar kullanışsız ve karmaşık uygulamalardı. Jobs'ın yeteneklerinden biri, ikinci sınıf ürünlerle dolu pazarları fark edebilmesiydi. Piyasadaki müzik uygulamalarına –ki aralarında Real Jukebox, Windows Media Player ve HP'nin CD yazıcısıyla birlikte verdiği bir program vardı– baktı ve bir hükme vardı. "Öyle karmaşıktılar ki, bir dahi bile özelliklerinin ancak yarısını çözebilirdi," dedi.

O zaman Bill Kincaid devreye girdi. Eskiden Apple'da yazılım mühendisi olan Kincaid, California, Willows'taki bir yarış pistine, Formula Ford spor arabasıyla yarışmaya giderken Devlet Radyosu'nu (biraz uyumsuz bir şekilde) dinliyordu. MP3 adlı bir dijital şarkı formatını çalan Rio adlı bir portatif müzik çalardan bahsedildiğini işitti. Muhabirin "Mac kullanıcıları heyecanlanmasınlar, çünkü Mac o formatı çalamıyor," dediğini duyunca pür dikkat kesildi. "Hah! Ben o işi halledebilirim!" dedi kendi kendine.

Mac için bir Rio programı yazmasına yardım etsinler diye arkadaşları Jeff Robbin'le Dave Heller'ı aradı; onlar da eskiden Apple'da yazılım mühendisliği yapmışlardı. Ürettikleri SoundJam adlı ürün Mac kullanıcılarına bir Rio arayüzü, bilgisayarlarındaki şarkıları çalmaları için bir müzik kutusu ve çalan müziğe göre hareket eden bazı küçük, tripsi ekran ışıkları sunuyordu. Temmuz 2000'de, Jobs ekibine bir müzik düzenleme yazılımı üretmeleri için baskı yaparken, Apple SoundJam'i satın aldı ve kurucularını Apple'a geri getirdi. (Üçü de şirkette kaldılar ve Robbin sonraki on yıl boyunca müzik yazılımı geliştirme ekibini yönetmeyi sürdürdü. Jobs ona öyle değer veriyordu ki, bir *Time* muhabirinin onunla görüşmesine ancak soyadını yazmayacağına söz verdirdikten sonra izin verdi.)

Jobs SoundJam'i bir Apple ürününe dönüştürmek için onlarla birlikte bizzat çalıştı. SoundJam çeşitli özelliklere sahipti, dolayısıyla bir sürü karmaşık ekranı vardı. Jobs onları yazılımı daha basit ve daha eğlenceli hale getirmeye yöneltti. Jobs bir sanatçı mı, şarkı mı yoksa albüm mü aradığınızı belirtmenizi dayatan bir arayüz yerine, içine istediğiniz her şeyi yazabileceğiniz basit bir kutuda diretti. Ekip iMovie'nin fırçalanmış şık metal görüntüsünü ve ismini kopyaladı ve bir isim buldu: iTunes

Jobs'ın iTunes'u Ocak 2001'deki Macworld'de tanıtması dijital merkez stratejisinin parçasıydı. iTunes'un bütün Mac kullanıcılarına bedava olacağını açıkladı. "iTunes'la müzik devrimine katılın ve müzik aygıtlarınızın değerini on katına çıkarın," diye sözünü bitirince alkış koptu. Sonradan reklam sloganının diyeceği gibi: "*Kopyala. Miksle. Yak.*"

Jobs o günün ikindisinde *New York Times*'tan John Markoff'la görüştü. Röportaj kötü gidiyordu, ama sonunda Jobs Mac'inin başına oturup

iTunes'u gösterdi. "Bana gençliğimi hatırlatıyor," dedi, ekranda psikedelik şekiller dans ederken. Aklına LSD kullandığı günler geldi. Jobs Markoff'a LSD kullanmanın hayatında yaptığı en önemli iki üç şeyden biri olduğunu söyledi. Hiç LSD kullanmamış insanlar onu asla tamamen anlamayacaklardı.

iPod

Dijital merkez stratejisinin bir sonraki adımı bir portatif müzik çalar üretmekti. Jobs Apple'ın böyle bir cihazı iTunes yazılımıyla uyumlu olacak şekilde tasarlama ve böylece daha basit olmasını sağlama fırsatına sahip olduğunu fark etti. Karmaşık görevleri bilgisayar, kolaylarıysa cihaz halledebilirdi. Böylece iPod doğdu; bu cihaz sonraki on yılda Apple'ı bir bilgisayar üreticisinden dünyanın en değerli teknoloji şirketine dönüştürecekti.

Jobs bu projeye özellikle düşkündü, çünkü müziğe bayılıyordu. Piyasadaki müzik çalarların "gerçekten berbat" olduklarını söyledi iş arkadaşlarına. Phil Schiller, Jon Rubinstein ve ekibin geri kalanı hemfikirdiler. iTunes'u hazırlarken Rio'yla ve diğer müzik çalarlarla oynadılar ve onları keyifle eleştirdiler. "Oturup bunlar cidden çok kötü diyorduk," diye anımsıyordu Schiller. "Sadece on altı civarında şarkı alabiliyorlardı ve nasıl kullanacağını çözemiyordun."

Jobs 2000'in sonbaharında bir portatif müzik çalar istemeye başladı ısrarla, ama Rubinstein henüz ellerinde gerekli parçaların bulunmadığını söyledi. Jobs'a beklemesini söyledi. Birkaç ay sonra Rubinstein uygun bir küçük LCD ekran ve şarj edilebilir bir lityum polimer batarya bulmayı başardı. Ama işin zor kısmı yeterince küçük olan, ama müzik çaları muhteşem kılmaya yetecek kadar belleğe sahip bir disk sürücü bulmaktı. Sonra, Şubat 2001'de, Apple tedarikçilerini rutin olarak ziyaret etmek için Japonya'ya gitti.

Toshiba çalışanlarıyla yaptığı rutin bir toplantının sonunda mühendisler üstünde çalıştıkları, Haziran'a kadar hazır olacak bir üründen bahsettiler. 5 gigabayt depolama kapasiteli (aşağı yukarı bin şarkı sığacak kadar), 1.8 inçlik (madeni para boyutunda), küçük bir sabit disk olacak bu ürünü ne yapacaklarını bilmiyorlardı. Toshiba mühendisleri onu Rubinstein'a

gösterdiklerinde, Rubinstein onun ne işe yarayabileceğini hemen anladı. Cepte taşınan bin şarkı! Mükemmeldi. Ama heyecanını belli etmedi. Jobs da Japonya'daydı, Tokyo Macworld konferansının açılış konuşmasını yapıyordu. O gece, Jobs'ın kaldığı Okura Oteli'nde buluştular. "Nasıl yapacağımızı biliyorum," dedi Rubinstein ona. "10 milyon dolarlık bir çeke ihtiyacım var sadece." Jobs ona hemen çeki yazdı. Bunun üzerine Rubinstein o diskin tüm haklarını satın almak için Toshiba'yla pazarlık etmeye ve geliştirme ekibini yönetebilecek birini aramaya başladı.

Tony Fadell siberpunkçı gibi görünse de canayakın gülümseyen, henüz Michigan Üniversitesi'nde okurken üç şirket kurmuş olan girgin ve girişimci bir yazılımcıydı. El cihazları üreticisi General Magic'te çalıştıktan (ve orada eski Apple çalışanları Andy Hertzfeld ve Bill Atkinson'la tanıştıktan) sonra Philips Electronics'te biraz zaman geçirmiş, ağartılmış kısa saçlarıyla ve asi tavırlarıyla oranın ağırbaşlı ortamına ters düşmüştü. Daha iyi bir dijital müzik çalar yaratmak için bazı fikirler bulmuş ve bunları RealNetworks, Sony ve Philips'e pazarlamaya çalışsa da başarılı olamamıştı. Bir gün Vail'de amcasıyla kayak yaparken, teleferik içinde cep telefonu çaldı. Arayan Rubinstein'dı ve ona Apple'ın "küçük bir elektronik cihazın" üstünde çalışacak birini aradığını söyledi. Özgüven sıkıntısı olmayan Fadell böyle cihazlar konusunda uzman olduğunu söyleyerek kendini övdü. Rubinstein onu Cupertino'ya davet etti.

Fadell Newton'ın devamı olacak bir kişisel dijital asistanın üstünde çalışması için işe alınacağını varsaydı. Ama Rubinstein'la görüşünce konu üç aydır piyasada olan iTunes'a geldi hemen. "Varolan MP3 çalarları iTunes'a bağlamaya çalışıyoruz ve korkunçlar, resmen korkunçlar," dedi Rubinstein ona. "Kendi versiyonumuzu üretmemiz gerektiğini düşünüyoruz."

Fadell çok sevindi. "Müzik tutkunuydum. Real Networks'te öyle işler yapmaya çalışıyordum biraz ve bir MP3 çaları Palm'la uyumlu hale getiriyordum." Ekibe en azından danışman olarak katılmayı kabul etti. Birkaç hafta sonra Rubinstein, ekibi yönetecekse tam günlük Apple çalışanı olması gerektiğini söyledi. Ama Fadell direndi. Özgürlüğünü seviyordu. Rubinstein küplere bindi; Fadell'ın sızlandığını düşünüyordu. "Bu insanın hayatını değiştirecek kararlardan biri," dedi ona. "Asla pişman olmazsın."

Fadell’ı zorlamaya karar verdi. Projeye atanmış yirmi kadar kişiyi bir odada topladı. Fadell içeri girince Rubinstein ona “Tony, tam gün çalışmayı kabul etmezsen bu projede çalışmayacağız,” dedi. “Var mısın, yok musun? Hemen şimdi karar vermelisin.”

Fadell Rubinstein’ın gözlerine baktı, diğerlerine döndü ve “Apple’de insanı böyle zorlarlar mı hep?” dedi. Bir an duraksadıktan sonra tamam dedi ve Rubinstein’ın elini gönülsüzce sıktı. “O olay Jon’la aramın yıllarca açık olmasına yol açtı,” diye anımsıyordu Fadell. Rubinstein hemfikirdi: “Beni asla affetmedi sanırım.”

Fadell’la Rubinstein’ın çatışmaları kaçınılmazdı, çünkü ikisi de iPod’un babası olduklarını düşünüyorlardı. Rubinstein’ın bakış açısına göre, kendisi Jobs’tan o görevi aylar önce almıştı, Toshiba’nın sabit diskini bulmuştu ve ekran, batarya gibi önemli öğeleri seçen de kendisiydi. Sonra da bütün bunları bir araya getirsin diye Fadell’ı işe almıştı. Fadell’ın dikkat çekiciliğinden hazzetmeyen o ve diğerleri ona “Palavracı Tony” lakabını taktılar. Oysa Fadell’ın bakış açısına göre, kendisi Apple’a gelmeden önce muhteşem bir MP3 çaları zihninde tasarlamıştı bile ve Apple’a gelip onu yaratmadan önce başka şirketleri ikna etmeye çalışmıştı. iPod’un yaratılmasında en çok kimin pay sahibi olduğu, bir başka deyişle onun manevi babasının kim olduğu meselesi röportajlarda, makalelerde, web sayfalarında ve hatta Wikipedia girilerinde tartışılacaktı yıllarca.

Ama ilk birkaç ay tartışamayacak kadar meşguldüler. Jobs iPod’un Noel’e kadar piyasaya sürülmesini istiyordu, yani Ekim’de tanıtımı yapılmalıydı. Apple’ın çalışmalarında temel alabileceği MP3 çalarlar tasarlayan şirketler aradılar ve PortalPlayer adlı küçük bir şirketi seçtiler. Fadell oradaki ekibe “Bu proje Apple’ı değiştirecek ve on yıl sonra bu bilgisayar değil müzik işi olacak,” dedi. Onları bir telif sözleşmesi imzalamaya ikna etti ve kendi ekibi PortalPlayer’ın karmaşık arayüzler, kısa batarya ömrü ve şarkı listelerinde on şarkı sınırı gibi kusurlarını düzeltmeye başladı.

“İşte bu!”

Bazı toplantılar hem tarihe geçecek kadar önemli oldukları, hem de bir liderin hareket tarzını sergiledikleri için hatırlanmaya değerdir. Nisan 2001’de dördüncü kattaki toplantı odasında düzenlenen, Jobs’ın iPod’un

temel özelliklerinde karar kıldığı toplantı bunlardan biriydi. Rubinstein, Schiller, Ive, Jeff Robbin ve pazarlama müdürü Stan Ng, Fadell'ın Jobs'a önerilerini sunmasını dinlemek için oradaydılar.

Fadell Jobs'la bir yıl önce, Andy Hertzfeld'in evinde düzenlenen doğumgünü partisinde tanışmıştı ve onunla ilgili pek çok şey duymuştu (çoğu tüyler ürperticiydi). Ama Jobs'ı aslında tanımadığından çekingendi anlaşılır bir şekilde. "Toplantı odasına girdiğini görünce dikeldim ve 'Vay canına, işte Steve!' dedim. Savunma modundaydım, çünkü çok kaba olabildiğini duymuştum."

Toplantı pazar potansiyeline ve diğer şirketlerin neler yaptıklarına ilişkin bir sunumla başladı. Jobs her zamanki gibi sabırsızdı. "Slayt gösterilerini bir dakikadan fazla seyretmez," dedi Fadell. Jobs pazardaki muhtemel rakiplerle ilgili bir slayt çıktı mı eliyle geç işareti yapıyordu. "Sony'yi merak etmeyin," dedi. "Biz ne yaptığımızı biliyoruz, onlarsa bilmiyorlar." Sonrasında slayt göstermeyi kestiler ve Jobs grubu soru yağmuruna tuttu. Fadell bir ders aldı: "Steve anı yaşamayı, meseleleri ayrıntılarıyla konuşmayı yeğliyor. Bir keresinde bana dedi ki: 'Slaytlara ihtiyacın varsa, konuştuğun konuyu bilmiyorsundur.'"

Jobs hissedebileceği, inceleyebileceği, dokunabileceği fiziksel nesneler gösterilmesinden hoşlanıyordu. Bu yüzden Fadell toplantı odasına üç farklı model getirdi; Rubinstein onu modelleri sırayla göstermeye ve asıl beğendiği modeli sona saklamaya ikna etmişti, Jobs etkilensin diye. O modeli masanın ortasındaki bir ahşap kâsenin altına sakladılar.

Fadell gösterisine kullandıkları çeşitli parçaları bir kutudan çıkarıp masaya yaymakla başladı. 1.8 inçlik sabit disk, LCD ekran, kartlar ve bataryalar vardı; hepsinin de maliyetleri ve ağırlıkları etiketlenmişti. Fadell onları gösterirken, bir yıl içinde fiyatların ve boyutların ne kadar azalabileceğini konuştular. Bazı parçalar Lego blokları gibi birleştirilebiliyordu.

Sonra Fadell strafordan yapılma, uygun ağırlığa gelsinler diye içlerine olta kurşunları konmuş modellerini göstermeye başladı. Birincisinde şarkı kaydedilebilecek harici hafıza kartı takmak için bir slot vardı. Jobs bu modeli fazla karmaşık bulduğu için beğenmedi. İkincisinde dinamik RAM

bellek vardı, dolayısıyla ucuzdu, ama şarj biterse bütün şarkılar silinirdi. Jobs bundan hoşlanmadı. Sonra Fadell 1.8 inçlik sabit diskli cihazın nasıl olacağını göstermek için birkaç Lego parçasını birleştirdi. Jobs ilgilenmiş gibiydi. Bunun üzerine Fadell şovun doruk noktasında kâseyi kaldırıp o seçeneğin tamamlanmış modelini gösterdi. “Lego parçalarıyla biraz daha oynamayı umuyordum, ama Steve sabit diskli modeli olduğu haliyle beğendi,” diye anımsıyordu Fadell. Epey afallamıştı. “Philips’te böyle kararların ancak bir sürü toplantıdan, bir sürü PowerPoint sunumundan ve araştırmadan sonra verilmesine alışıktım.”

Sıra Phil Schiller’daydı. “Artık fikrimi gösterebilir miyim?” diye sordu. Odadan çıktı ve bir avuç iPod modeli getirdi; hepsinin de ön yüzünde yakında ünlü olacak dokunmatik teker vardı. “Çalma listesinde nasıl gezileceğini düşünüyordum,” diye anımsıyordu. “Bir düğmeye yüzlerce kez basamazsınız. Bir teker harika olmaz mıydı?” Tekeri baş parmağınızla çevirerek şarkıdan şarkıya geçebilecektiniz. Tekeri ne kadar uzun süre çevirirseniz şarkıdan şarkıya o kadar hızlı geçecektiniz, dolayısıyla yüzlerce şarkıyı geçmek kolay olacaktı. Jobs “İşte bu!” diye bağırdı. Fadell’la mühendislere bunun üstünde çalışmalarını söyledi.

Proje başlatılınca Jobs onunla her gün ilgilendi. Ana talebi “Sadeleştirin!” idi. Kullanıcı arayüzünün bütün ekranlarını kontrol ediyor ve katı bir test uyguluyordu: Bir şarkıya ya da işleve ulaşmak için en fazla üç tıklama yapmalıydı. Ayrıca nereye tıklayacağını kolayca bulabilmeliydi. Bir şeye nasıl ulaşacağını kolayca bulamıyorsa ya da üç tıklamadan fazlası gerekiyorsa kabalaşıyordu. “Bazen bir kullanıcı arayüzü sorununa kafa patlatıyorduk ve bütün seçenekleri düşündüğümüzü sanırken Steve ‘Bunu düşündünüz mü?’ diyordu,” dedi Fadell. “O zaman hepimiz ‘Hassiktir,’ diyorduk. Sorunu ya da yaklaşımı yeniden tanımlıyordu ve o zaman küçük sorunumuz halloluyordu.”

Jobs her gece fikirlerini telefonda konuşuyordu. Fadell’la diğerleri, hatta Rubinstein bile, Jobs onlara bir fikir söylediğinde Fadell’ın fikirlerinin arkasında duruyorlardı. Birbirlerini arayıp Jobs’ın en son önerisini açıklıyor ve ona istedikleri şeyi kabul ettirmek için işbirliği yapıyorlardı; bu girişimlerinin aşağı yukarı yarısında başarılı oluyorlardı. “Steve’in son fikirlerinin bir adım ötesinde olmaya çalışıyorduk,” dedi Fadell. “Her gün

yeni bir şey çıkıyordu: bir anahtar, tuş rengi ya da fiyatlandırma stratejisi meselesi. Steve'le birlikte çalışırken iş arkadaşlarınla işbirliği yapman, birbirini kollaman gerekiyordu."

Jobs'ın temel fikirlerinden biri, olabildiğince çok işlevin iPod yerine bilgisayarınızdaki iTunes kullanılarak halledilmesi gerektiğiydi. Sonradan anımsadığı gibi:

> iPod'un kullanımını gerçekten kolay kılmak için cihazın yapabileceklerini sınırlamamız gerekiyordu –bu konuda epey tartışmak zorunda kaldım–. O işlevleri bilgisayardaki iTunes'un halletmesini sağladık. Örneğin cihazla playlist hazırlanamıyordu. Playlistleri iTunes'ta hazırlayıp sonra cihazı bağlıyordun. Bu tartışmalara yol açtı. Ama Rio'yla diğer cihazları berbat kılan şey karmaşık olmalarıydı. Playlist hazırlamak gibi şeyler yapmaları gerekiyordu, çünkü bilgisayardaki müzik kutusu yazılımıyla entegre değillerdi. iTunes yazılımıyla iPod cihazının sahibi olmak, bilgisayarla cihazın birlikte çalışmalarını sağlamamıza ve deneyimi karmaşıklaştırmamıza imkân verdi.

Jobs'ın Zen'e en yakın sadeleştirmesi iPod'a açma-kapama düğmesi koydurmamak oldu; iş arkadaşları hayrete kapıldılar. Bu özellik birçok Apple ürününde yer alacaktı. Açma kapama düğmesi gereksizdi. Estetik ve teolojik açıdan kötüydü. Apple cihazları kullanılmadıklarında pasif hale geçeceklerdi ve herhangi bir tuşa dokunduğunuzda uyanacaklardı. Kapamak için düğmeye gerek yoktu.

Birden her şey yerine oturmuştu. Bin şarkı sığacak bir çip. Bin şarkıyı gezmenizi sağlayacak bir arayüz ve kaydırma tekerleği. Bin şarkıyı on dakikadan kısa sürede yükleyebilecek bir FireWire bağlantısı. Ve şarjı bin şarkı çalmaya yetecek bir batarya. "Birden bakışmaya ve 'Bu harika olacak,' demeye başladık," diye anımsıyordu Jobs. "Ne kadar harika olduğunu biliyorduk, çünkü hepimiz bir tanesine şahsen sahip olmaya can atıyorduk. Ve konsept öyle güzel bir sadeliğe büründü ki: Cebinizde bin şarkı." Metin yazarlarından biri cihaza "Pod" adını vermelerini önerdi. Jobs ise iMac ve iTunes'tan esinlenerek iPod ismini buldu.

O bin şarkı nereden gelecekti? Jobs bazılarının yasal olarak satın alınan CD'lerden ripleneceğini biliyordu, ki bu sorun değildi, ama yasa dışı indirilen birçok şarkı da yüklenebilirdi. Kaba bir ticari mantıkla bakıldığında, Jobs yasa dışı indirmeleri desteklerse kazançlı çıkacaktı; çünkü insanlar iPod'larını daha ucuza doldurabileceklerdi. Ayrıca karşıkültür kökeni, plak şirketlerine sempati duymamasına yol açıyordu.

Ama fikri mülkiyetin korunması ve sanatçıların eserlerinden para kazanmaları gerektiğine inanıyordu. Dolayısıyla geliştirme sürecinin sonlarına doğru, senkronizasyonun tek yönlü olacağını bildirdi. İnsanlar bilgisayarlarından iPod'larına şarkı taşıyabileceklerdi, ama iPod'larından bilgisayarlara şarkı taşıyamayacaklardı. Böylece insanların iPod'larını doldurmalarından sonra, o iPod'lardaki bütün şarkıların düzinelerce arkadaşları tarafından kopyalanmasını engelledi. Ayrıca iPod'un üzerindeki şeffaf plastik çıkartmada basit bir mesajın, "Müzik Hırsızlığı Yapmayın" mesajının bulunmasına karar verdi.

Balina Beyazlığı

Jony Ive, iPod'un köpük modeliyle oynamayı bitirmişti ve tamamlanmış ürünün nasıl görünmesi gerektiğini bulmaya çalışırken, bir sabah San Francisco'daki evinden Cupertino'ya giderken aklına bir fikir geldi. Arabadaki iş arkadaşına cihazın bembeyaz olması ve cilalı paslanmaz çelikten yapılma arka yüze lehimsiz tutturulması gerektiğini söyledi. "Küçük tüketici ürünlerinin çoğu kısa zamanda çöpe atılacak hissi verir," dedi Ive. "Kültürel ağırlık taşımazlar. iPod'da en gurur duyduğum şey kolayca çöpe atılır değil, önemli bir şey olduğu hissini vermesi."

Cihaz sadece beyaz değil, *bembeyaz* olacaktı. "Sadece cihaz değil, kulaklık ve kablolar ve hatta fiş bile," diye anımsıyordu. "*Bembeyaz.*" Kulaklığın diğer bütün kulaklıklar gibi siyah olması gerektiğini söyleyenler çıktı elbette. "Ama Steve beni hemen anladı ve beyazı benimsedi," dedi Ive. "Cihazın bir saflığı olacaktı." Beyaz kulaklık kablolarının kıvrımlı akıcılığı iPod'un ikon olmasına katkıda bulundu. Ive'ın söylediği gibi:

> iPod'un hem çok önemli ve kalıcı, ama bir yandan da çok sessiz ve çok kontrollü bir havası vardı. Yüzünüze kuyruğunu sallamıyordu. Kontrollüydü, ama o akıcı kulaklığıyla çılgındı da. Beyazı bu yüzden seviyorum. Beyaz nötr bir renk değildir sadece. Öyle saf ve sessizdir ki. Çarpıcı ve dikkat çekicidir, ama bir yandan da göze batmaz.

Lee Clow'un TBWA\Chiat\Day'deki reklam ekibi, iPod'un özelliklerini öven geleneksel ürün tanıtıcı reklamlar hazırlamak yerine iPod'un ve beyazlığının ikonikliğini vurgulamaya karar verdiler. Geçenlerde ajansa katılan, eskiden bir müzik grubunda çalmış ve DJ'lik yapmış genç, uzun boylu ve zayıf bir İngiliz olan James Vincent, Apple'ın tanıtımının asi Bebek Patlaması Kuşağı yerine modaya düşkün Milenyum Kuşağı'nda

odaklanmasına doğal yeteneğiyle katkıda bulundu. Sanat direktörü Susan Alinsagan'ın yardımıyla, iPod için bir dizi reklam panosu afişi ve poster hazırladılar ve seçenekleri Jobs'ın masasına, incelesin diye bıraktılar.

Sağ uca en geleneksel seçenekleri koydular; bunlarda iPod'un düz çekilmiş fotoğrafları vardı ve arka plan beyazdı. Sol uca en grafik ve simgesel anlatımlı seçenekleri koydular; bunlarda sadece iPod dinlerken dans eden birinin silüeti görülüyordu ve iPod'un beyaz kulaklık telleri müzik eşliğinde kıvrılıyordu. "Müzikle aranızdaki duygusal ve son derece kişisel ilişkiyi anlayan bir reklamdı," dedi Vincent. Yaratıcı yönetmen Duncan Miller'a hep birlikte en solda durmalarını, böylece belki Jobs'ı etkileyebileceklerini söyledi. Jobs odaya girince dosdoğru sağa gitti ve yalın ürün fotoğraflarına baktı. "Bu harika görünüyor," dedi. "Bunlardan konuşalım." Vincent, Miller ve Clow diğer uçtan ayrılmadılar. Jobs sonunda başını kaldırıp simgesel reklamlara göz attı ve "Ha, siz bunları seviyorsunuz galiba," dedi. Hayır anlamında kafa salladı. "Bu ürünü göstermiyor. Ne olduğunu söylemiyor." Vincent simgesel görüntüleri kullanmalarını, ama altına "1.000 şarkı cebinizde" yazısını eklemelerini önerdi. Böylece her şey açıklanmış olacaktı. Jobs masanın sağ ucuna tekrar göz attıktan sonra nihayet kabul etti. Daha simgesel reklamlara yönelmenin kendi fikri olduğunu kısa sürede iddia etmeye başlaması şaşırtıcı değildi. "Bazı şüpheciler 'Bu iPod'un satışlarına nasıl katkıda bulunacak ki?' diye soruyorlardı," diye anımsıyordu Jobs. "CEO olmam o zaman işi yaradı; istediğimi yaptırabildim."

Jobs Apple'ın entegre bir bilgisayar, yazılım ve donanım sistemine sahip olmasının bir avantaj daha getirdiğini fark etti. iPod'un satışları iMac'in satışlarını arttıracaktı. Böylece Jobs, Apple'ın iMac'in tanıtımına harcadığı 75 milyon doları alıp iPod reklamlarına harcayabilecekti – bir taşla iki kuş vuracaktı. Aslında üç kuş, çünkü reklamlar Apple markasının tamamına ışıltı ve gençlik katacaklardı. Şöyle anımsıyordu:

> iPod'u tanıtmakla iMac satışlarını iki katına çıkarabileceğimiz gibi çılgınca bir fikre kapıldım. Ayrıca iPod, Apple'a yenilikçi ve genç bir imaj katacaktı. Bu yüzden 75 milyon dolarlık reklam bütçesini iPod'a aktardım, o ürün kategorisi bu bütçenin yüzde birini bile hak edecek kadar önemli görünmese de. Böylece müzik çalar piyasasının tek hâkimi olduk. Herkesten yüz kat daha fazla para harcadık.

Televizyon reklamında, simgesel silüetler Jobs, Clow ve Vincent tarafından seçilmiş şarkılar eşliğinde dans ediyorlardı. “Müzik seçmek haftalık pazarlama toplantılarımızdaki en büyük eğlencemiz haline geldi,” dedi Clow. “Kıpır kıpır bir şarkı çalıyorduk, Steve ‘Hiç beğenmedim,’ diyordu, sonra da James onu ikna ediyordu.” Reklamlar birçok yeni grubun, özellikle de Black Eyed Peas’in tanınmasını sağladı; “Hey Mama”lı reklam, silüet janrının klasiğidir. Yeni bir reklam hazırlanmak üzereyken Jobs çoğunlukla fikir değiştiriyordu ve Vincent’ı arayıp reklamın iptal edilmesini söylüyordu. “Müzik fazla popsu,” veya “Fazla ciddiyetsiz,” diyordu. “İptal edelim.” James sinirleniyor ve onu vazgeçirmeye çalışıyordu. “Merak etme, muhteşem olacak,” diyordu. Jobs mutlaka pes ediyordu, reklam hazırlanıyordu ve Jobs ona bayılıyordu.

Jobs iPod’u 23 Ekim 2001’de, alametifarikası olan ürün tanıtım etkinliklerinden birinde tanıttı. “İpucu: Bir Mac değil,” diye yazılıydı davetiyede. Jobs ürünün teknik özelliklerinden bahsettikten sonra, onu sergileme vakti geldiğinde, her zamanki numarasını yapmadı; masaya gidip bir kadife kumaşı kaldırmadı. Bunun yerine şöyle dedi: “Cebimde bir tane var.” Kot pantolonunun cebinden o ışıl ışıl, beyaz cihazı çıkardı. “Bu küçük, muhteşem cihaz bin şarkı alabiliyor ve cebime sığıyor.” Cihazı cebine geri koydu ve sahneden alkış yağmuru eşliğinde, salına salına indi.

Teknoloji tutkunlarından bazıları başta iPod’u şüpheyle karşıladılar, özellikle de fiyatının 399 dolar olması yüzünden. Blogosferde iPod’un açılımının “idiots price our devices”[32] olduğu esprisi yapıldı. Ancak tüketiciler kısa sürede ürünün hit olmasını sağladılar. Dahası iPod, Apple’ın olmaya yazgılı olduğu her şeyin özü haline geldi: Mühendislikle bağlantılı şiir, teknolojiyle kesişen sanat ve yaratıcılık, cüretkâr ve sade tasarım. Bilgisayardan FireWire’a, cihazdan yazılıma ve içerik yöneticisine dek entegre bir uçtan uca sistem olduğundan kullanımı kolaydı. Bir iPod’u kutudan çıkardığınızda öyle güzel görünüyordu ki parlıyordu sanki ve diğer bütün müzik çalarların Özbekistan’da tasarlanıp üretilmiş gibi görünmelerine yol açıyordu.

Orijinal Mac’ten beri ilk kez net bir ürün vizyonu bir şirketi geleceğe böylesine taşıyordu. “Apple’ın neden yeryüzünde olduğunu merak eden varsa iPod’u iyi bir sebep olarak gösteririm,” dedi Jobs o sıralar,

Newsweek’ten Steve Levy’ye. Entegre sistemlere epeydir şüpheyle yaklaşan Wozniak felsefesini değiştirmeye başladı. “Vay canına, bunu Apple’ın üretmesi mantıklı,” dedi Wozniak şevkle, iPod’un piyasaya sürülmesinden sonra. “Sonuçta Apple bütün tarihi boyunca hem donanım hem de yazılım üretti ve birbirleriyle daha iyi çalışmalarını sağladı.”

Levy iPod’la ilgili röportaj yaptığı günün akşamında Bill Gates’le yemek yerken cihazı ona gösterdi. “Bunu gördün mü?” diye sordu Levy. Levy’nin söylediğine göre: “Gates hani şu bilimkurgu filmlerindeki, yeni bir nesneyle karşılaşan bir uzaylının kendisiyle nesne arasında bir çeşit güç tüneli yaratması ve böylece onunla ilgili bütün bilgileri doğrudan beynine emebilmesi gibi, başka bir boyuta geçti.” Gates dokunmatik tekeri kurcalarken ve bütün olası tuş kombinasyonlarına basarken gözlerini ekrandan hiç ayırmadı. “Muhteşem bir ürüne benziyor,” dedi sonunda. Ardından duraksadı ve şaşkın bir ifade takındı. “Sadece Macintosh için mi?” diye sordu.

30. Bölüm

iTunes Mağazası

Ben Fareli Köyün Kavalcısı'yım

Warner Music

2002'nin başında Apple bir sorunla karşılaştı. iPod'unuzla iTunes yazılımının ve bilgisayarın arasındaki mükemmel bağlantı sahip olduğunuz şarkıları kolayca düzenleyebilmenizi sağlıyordu. Ama yeni şarkılar edinebilmek için bu rahat ortamdan çıkıp bir CD satın almanız ya da şarkıları internetten indirmeniz gerekiyordu. Bu ikincisi, dosya paylaşımları ve korsan servislerle dolu ürkütücü dünyaya adım atmayı göze almanız anlamına geliyordu genellikle. Dolayısıyla Jobs iPod kullanıcılarına şarkı indirmenin basit, güvenli ve yasal bir yolunu sunmak istiyordu.

Müzik endüstrisi de bir sorunla karşı karşıyaydı. İnsanların şarkıları bedavaya edinebilmelerini sağlayan korsan servisler –Napster, Grokster, Gnutella, Kazaa– başına bela olmuştu. 2002'de yasal CD satışları kısmen bu yüzden %9 azaldı.

Paniğe kapılan müzik şirketi yöneticileri, dijital şarkıların telif haklarını gözeten ortak bir standart getirmeyi panik halinde, gözü dönmüş Keystone Polisleri'nin zarafetiyle kabul ettiler. Warner Music'ten Paul Vidich ve arkadaşı, AOL Time Warner'dan Bill Raduchel bu yönde Sony ile birlikte çalışıyorlardı ve Apple'ı konsorsiyumlarına katmayı umuyorlardı. Dolayısıyla aralarından birkaç kişi Ocak 2002'de Jobs'ı görmek için Cupertino'ya uçtular.

Çok hoş bir toplantı olmadı. Vidich soğuk aldığından sesi kısıktı, bu yüzden sunuma yardımcısı Kevin Gage başladı. Toplantı masasının başında oturan Jobs sıkılmış ve sinirlenmiş gibiydi. Dört slayttan sonra elini sallayıp araya girdi. "Kafalarınızı kıçlarınızdan çıkarmalısınız," dedi. Herkes konuşmaya çalışan Vidich'e döndü. "Haklısınız," dedi Vidich uzun bir duraksamadan sonra. "Ne yapacağımızı bilmiyoruz. Bulmamıza yardım

etmelisiniz.” Jobs biraz şaşırdığını ve ardından Apple’ın Warner-Sony işbirliğine katılmayı kabul ettiğini anımsıyordu sonradan.

Müzik şirketlerinin müzik dosyalarını korumak için standart bir kodekte anlaşması, internet mağazalarının hızla çoğalmasına yol açabilirdi. Bu durum Jobs’ın Apple’ın internet satışlarının yürütülmesini kontrol etmesini sağlayacak bir iTunes Store yaratmasını zorlaştırırdı. Ancak Ocak 2002’deki Cupertino toplantısından sonra Sony’nin kendi patentli formatını yeğlediğini, bundan telif ücreti alacağını söyleyerek konuşmalardan çekilmesi Jobs’ın ekmeğine yağ sürdü.

“Steve’i bilirsin, onun kendi hedefleri vardır,” diye açıkladı CEO Nobuyuki Idei, *Red Herring* editörü Tory Perkins’e. “Dahi olsa da her şeyini seninle paylaşmaz. Onunla birlikte çalışmak büyük şirketler için zordur... Kâbustur.” O zamanlar Sony’nin Kuzey Amerika bölgesinin başında olan Howard Stringer, Jobs hakkında şunu ekledi: “Açıkçası onunla uzlaşmaya çalışmak zaman kaybı olur.”

Sony bunun yerine Universal’la anlaşıp, Pressplay adlı bir üyelik servisi yarattı. Bu arada AOL Time Warner, Bertelsmann ve EMI, RealNetworks’le el ele vererek MusicNet’i yarattılar. Hiçbiri şarkılarının lisansını rakip servise vermediğinden, her birinde toplam şarkıların sadece yarısı vardı. İkisi de müşterilerin şarkıları internetten dinleyebilmelerini sağlayan, ama kaydetmelerine izin vermeyen üyelik servisleriydiler; yani üyeliğiniz sona ererse şarkılara erişiminizi yitiriyordunuz. Karmaşık kısıtlamaları ve kullanımı zor arayüzleri vardı. Hatta *PC World*’ün “Tüm Zamanların En Kötü 25 Teknoloji Ürünü” listesinde dokuz numarada yer almak gibi şüpheli bir onura eriştiler. Dergi şöyle diyordu: “Servislerin afallatıcı ölçüde gerzekçe özellikleri, plak şirketlerinin meseleyi hâlâ anlamadıklarını gösteriyordu.”

Jobs bu noktada korsanlığa basitçe göz yummayı seçebilirdi. Bedava müzik demek, iPod’ların değerinin artması demekti. Ama müziği –ve müzik yapan sanatçıları– *gerçekten* sevdiğinden, yaratıcı ürünlerin çalınması olarak gördüğü şeye karşıydı. Bana sonradan söylediği gibi:

> Apple’daki ilk günlerimden itibaren şunu fark ettim ki, fikri mülkiyet ürettikçe serpiliyoruz. İnsanlar yazılımlarımızı kopyalasalar ya da çalsalar işsiz kalırdık. Korunmasak yeni

> yazılımlar veya ürün tasarımları üretmemiz için teşvik edici bir sebep kalmazdı. Fikri mülkiyetin korunması azalmaya başlarsa, yaratıcı şirketler ortadan kaybolurlar veya asla kurulmazlar. Ama daha basit bir sebep de var: Hırsızlık kötüdür. Başka insanlara zarar verir. İnsanın kendi kişiliğine de zarar verir.

Ama korsanlığı durdurmanın en iyi –aslında tek– yolunun, müzik şirketlerinin sunduğu “gerzekçe” servislerden daha cazip bir seçenek sunmak olduğunu biliyordu. “Hırsızlık yapan insanların %80’inin bunu yapmak istemediklerine, ama yasal bir alternatif bulamadıklarına inanıyoruz,” dedi *Esquire*’dan Andy Langer’a. “Dolayısıyla ‘Yasal bir alternatif yaratalım,’ dedik. Böylece herkes kazanır. Müzik şirketleri kazanır. Sanatçılar kazanır. Apple kazanır. Kullanıcı da kazanır, çünkü daha iyi hizmet alır ve hırsızlık yapması gerekmez.”

Jobs bir “iTunes Store” yaratmaya ve en büyük beş plak şirketini şarkılarının dijital versiyonlarının orada satılmasına ikna etmeye girişti. “Hayatımda ilk kez insanları kendileri için doğru şeyi yapmaya ikna etmek için o kadar zaman harcadım,” diye anımsıyordu. Şirketler fiyatlandırma modelini ve şarkıların tek tek satılmasını kaygılandırıcı bulduklarından, Jobs yeni servisinin sadece Macintosh’ta kullanılabileceğini, yani pazarın sadece %5’ine ulaşacağını söyledi. Bu fikri çok riske girmeden deneyebilirlerdi. “Küçük pazar payımızı avantaja dönüştürüp, mağazanın yıkıcı bir etkisi olsa bile evrenin tamamını yok etmeyeceğini savunduk,” diye anımsıyordu.

Jobs’ın teklifi dijital şarkıları tanesi 99 sentten satmaktı – üstünde fazla düşünülmeyecek, basit bir alışveriş olacaktı. Bunun 70 sentini plak şirketi alacaktı. Jobs bunun müzik şirketlerinin yeğlediği aylık üyelik modelinden daha cazip olduğunda ısrarlıydı. İnsanların sevdikleri şarkılarla duygusal bağ kurduklarına inanıyordu (ve haklıydı). İnsanlar “Sympathy for the Devil”ı ve “Shelter From the Storm”u sadece kiralamak değil, onlara *sahip olmak* istiyorlardı. O sıralar *Rolling Stone*’dan Jeff Goodell’e söylediği gibi: “Bence Stone Roses’ın Second Coming albümü bile üyelik modelinde pek başarılı olmayabilir.”

Jobs iTunes Store’un sadece albüm değil tek tek şarkı satmasında da diretiyordu. İçinde iki üç güzel şarkı ve bir düzine kadar boşluk doldurucu şarkı bulunan albümlerden para kazanan plak şirketleriyle en çok çatıştığı

nokta bu oldu. Müşteriler istedikleri şarkıyı elde etmek için bütün albümü satın almak zorunda kalıyorlardı. Jobs'ın albümleri parçalama planına sanatsal sebeplerle karşı çıkan müzisyenler oldu. "İyi bir albümün bir akışı vardır," dedi Nine Inch Nails'ten Trent Reznor. "Şarkılar birbirini destekler. Ben böyle müzik yapmayı severim." Ama bu itirazlar yersizdi. "Korsanlık ve internetten müzik indirilebilmesi yüzünden albümler parçalanmıştı zaten," diye anımsıyordu Jobs. "Şarkıları tek tek satmadıkça korsanla başa çıkmak mümkün değildi."

Sorunun temelinde, teknolojiyi sevenlerle sanatı sevenlerin arasındaki uçurum yatıyordu. Jobs ikisini de sevdiğini Pixar'la Apple'da sergilemişti ve dolayısıyla arada köprü kurabilecek biriydi. Sonradan açıkladığı gibi:

> Pixar'a gittiğimde derin bir ayrımın farkına vardım. Teknoloji şirketleri yaratıcılıktan anlamıyorlar. *Sezgisel* düşünceyi, örneğin bir plak şirketinde çalışan bir yetenek avcısının yüz sanatçıyı dinleyip de başarılı olabilecek beş tanesini hissetme yeteneğini anlamıyorlar. Ve yaratıcı insanların bütün gün kanepelerde oturduklarını ve disiplinsiz olduklarını düşünüyorlar, çünkü Pixar gibi yerlerdeki yaratıcı insanların ne kadar azimli ve disiplinli olduklarını görmediler. Öte yandan, müzik şirketleri de teknolojiden tamamen habersizler. Gidip birkaç teknoloji uzmanını işe almaları yeterli sanıyorlar. Ama bu, Apple'ın müzik üretmek için birilerini kiralamaya çalışması gibi bir şey. Buna kalkışsak ancak ikinci sınıf yetenek avcılarını bulabiliriz, tıpkı müzik şirketlerinin ikinci sınıf teknoloji uzmanlarını buldukları gibi. Ben teknoloji üretmenin sezgi ve yaratıcılık gerektirdiğini, sanatsal üretiminse gerçek disiplin gerektirdiğini anlayan çok az kişiden biriyim.

Jobs, Time Warner'ın AOL biriminin CEO'su Barry Schuler'la epeydir arkadaştı ve ona müzik şirketlerini iTunes Store'a sokmanın yolunu sorup durmaya başladı. "Korsan herkesi ürkütüyor," dedi Schuler ona. "Müziğin tüketimini denetlemenin en iyi yolunun iPod'lardan mağazaya dek entegre, uçtan uca bir servis sunmak olduğunu söyle onlara." Jobs Mart 2002'de bir gün Schuller'ı aradı ve Schuller konuşmaya Vidich'i de katmaya karar verdi. Jobs Vidich'ten Cupertino'ya gelmesini ve Warner Music'in başkanı Roger Ames'i getirmesini istedi. Jobs bu sefer ikna ediciydi. Ames alaycı, eğlenceli ve zeki bir İngiliz'di; Jobs'ın sevmeye meyilli olduğu türden bir insandı (tıpkı James Vincent ve Jony Ive gibi). Dolayısıyla Jobs iyi yüzünü sergiledi. Hatta toplantının başında bir ara diplomat rolü oynadı sıra dışı bir şekilde. Ames'le iTunes projesinin yöneticisi Eddy Cue İngiliz radyolarının neden Amerikan radyoları kadar canlı olmadığı konusunda tartışmaya başlayınca Jobs araya girip "Teknolojiden anlıyoruz ama müzikten o kadar anlamıyoruz, o yüzden hiç tartışmayalım," dedi.

Ames toplantıyı Jobs'tan kopya koruma kodlaması içeren yeni bir CD formatını desteklemesini isteyerek başlattı. Jobs bunu hemen kabul ettikten sonra asıl konuşmak istediği konuyu açtı. Warner Music'in Apple'ın internette basit bir iTunes Store açmasına yardım etmesi gerektiğini söyledi. Sonra endüstrinin geri kalanını da katılmaya ikna edebilirlerdi.

Ames şirketinin AOL kolunun kendi emekleme aşamasındaki müzik indirme servisini geliştirmesi için yönetim kurulunda verdiği savaşı yeni kaybetmişti. "AOL'u kullanarak dijital şarkı indirdiğimde, o şarkıyı boktan bilgisayarımda asla bulamıyordum," diye anımsıyordu. Dolayısıyla Jobs iTunes Store'un prototipini sergileyince Ames etkilendi. "Evet, evet, bu tam beklediğimiz şey," dedi. Warner Music'in anlaşmayı kabul edeceğini söyledi ve başka müzik şirketlerinin de kabul etmesi için uğraşmayı teklif etti.

Jobs servisi diğer Time Warner yöneticilerine göstermek için doğuya uçtu. "Mac'inin başında, oyuncakla oynayan bir çocuk gibi oturuyordu," diye anımsıyordu Vidich. "Başka CEO'ların tersine, kendini ürüne tamamen kaptırmıştı." Ames'le Jobs iTunes Store'un ayrıntılarını, örneğin bir şarkının kaç farklı cihaza kaydedilebileceğini ve kopya koruma sisteminin nasıl işleyeceğini konuşmaya başladılar. Kısa sürede anlaştılar ve diğer müzik şirketlerini ikna etme çalışmalarına giriştiler.

Deveye Hendek Atlatmak

İkna edilmesi gereken kişilerin başında Universal Music Grubu'nun başkanı Doug Morris geliyordu. U2, Eminem ve Mariah Carey gibi vazgeçilmez sanatçıların yanı sıra Motown ve Interscope-Geffen-A&M gibi güçlü plak şirketleriyle çalışıyordu. Morris konuşmaya hazırdı. Korsanlıktan diğer bütün büyük iş adamlarından daha fazla rahatsız oluyordu ve müzik şirketlerindeki teknoloji uzmanlarının kalitesizliğinden bıkmıştı. "Vahşi Batı gibiydi," diye anımsıyordu Morris. "Kimse dijital müzik satmıyordu ve korsanlık gırla gidiyordu. Plak şirketlerinde denediğimiz her şey başarısız olmuştu. Müzik piyasasındaki insanlarla teknolojistlerin yetenek setleri birbirinden çok farklıydı."

Ames o gün Jobs'la birlikte Morris'in Broadway'deki ofisine kadar yürüdü ve ona neler söylemesi gerektiği konusunda tavsiyeler verdi.

Tavsiyeler işe yaradı. Morris'i etkileyen şey, Jobs'ın iTunes Store'daki her şeyi tüketiciye kolaylık sağlayacak ve plak şirketleri için güvenli şekilde birleştirmesiydi. "Steve dahice bir iş çıkarmıştı," dedi Morris. "Komple bir sistem önerdi: iTunes Store, müzik yönetimi yazılımı, iPod. Her şey gayet sorunsuzdu. Steve eksiksiz bir paket sunuyordu."

Morris, Jobs'ın müzik şirketlerinde bulunmayan teknik vizyona sahip olduğuna ikna oldu. "Bu iş konusunda Steve Jobs'a güvenmeliyiz elbette," dedi kendi teknoloji bölümü başkan yardımcısına, "çünkü Universal'da teknolojiden anlayan kimse yok." Bu söz, Universal'ın teknolojistlerinin Jobs'la çalışmaya hevesli olmalarını sağlamadı ve Morris onlara itirazlarından vazgeçip bir an önce anlaşma yapmalarını emredip durmak zorunda kaldı. FairPlay'e –Apple'ın dijital haklar yönetimi sistemine– birkaç kısıtlama daha eklemeyi, böylece satın alınan şarkıların çok fazla cihaza yayılmasını engellemeyi başardılar. Ama genelde, Jobs'ın Ames'le ve onun Warner'daki iş arkadaşlarıyla birlikte hazırladığı iTunes Store konseptine uydular.

Morris Jobs'tan öyle etkilenmişti ki, Universal'a ait Interscope-Geffen-A&M plak şirketinin başkanı olan, hızlı konuşan ve girişken Jimmy Iovine'ı aradı. Iovine'la Morris birbirlerinin en yakın dostlarıydılar ve otuz yıldır her gün konuşuyorlardı. "Steve'le tanışınca onu kurtarıcımız olarak gördüm; bu yüzden hemen Jimmy'yi getirdim, fikrini almak için," diye anımsıyordu Morris.

Jobs istediğinde son derece etkileyici olabiliyordu ve Cupertino'ya demo için gelen Iovine'a öyle davrandı. "Ne kadar basit, görüyor musun?" diye sordu Iovine'a. "Sizin teknisyenler bunu asla başaramaz. Müzik şirketlerinde bunu yeterince sade yapabilecek biri yok."

Iovine hemen Morris'i aradı. "Bu adam eşsiz!" dedi. "Haklıymışsın. Tam aradığımız kişi." Sony ile iki yıl boşuna çalıştıklarından yakındılar. "Sony derdimize derman olamayacak asla," dedi Morris'e. Sony ile çalışmayı kesip Apple'la işbirliği yapmayı kararlaştırdılar. "Sony böyle bir şeyi nasıl elinden kaçırdı aklım almıyor; tarihi bir hata yaptılar," dedi Iovine. "Steve şirketindeki bölümler birbiriyle uyumlu çalışmazsa insanları işten atıyordu, Sony'nin bölümleriyse birbirleriyle savaş halindeydiler."

Sahiden de Sony, Apple'ın tam zıttıydı. Şık ürünler üreten bir tüketici elektroniği bölümü ve sevilen sanatçılarla (örneğin Bob Dylan'la) çalışan bir müzik bölümü vardı. Ama her bölüm kendi çıkarlarını gözettiğinden, şirketin bütünü uçtan uca bir servis sunamıyordu bir türlü.

Sony Music'in yeni başkanı Andy Lack'in imrenilmeyecek bir görevi vardı: Sony'nin müziğini iTunes Store'da satıp satmayacağı konusunda Jobs'la pazarlık yapması gerekiyordu. Ele avuca sığmaz ve deneyimli Lack saygın televizyon muhabirliği kariyerini yeni sonlandırmıştı –CBS News'te prodüktörlük ve NBC'nin başkanlığını yapmıştı– ve insan sarrafıydı, ayrıca esprili biriydi. Sony'nin şarkılarını iTunes Store'da satmasının hem delilik, hem de gerekli olduğunu fark etti – zaten müzik piyasasındaki kararların çoğu için bu durum geçerliydi. Apple tonla para kazanacaktı; şarkı satışlarından alacağı payın yanı sıra, iPod'un satışları artacaktı. Lack müzik şirketlerinin satılan her iPod'dan pay almaları gerektiğini, çünkü cihazın satışlarına katkıda bulunacaklarını düşünüyordu.

Jobs sohbetlerinden çoğunda Lack'e hak veriyor ve müzik şirketleriyle gerçekten ortak olmak istediğini öne sürüyordu. "Steve, seninle anlaşırım, ama bana cihazının satışlarından *bir şeyler* verirsen," dedi Lack ona bir ara gür sesiyle. "Güzel bir cihaz. Ama müziğimiz satışlarına katkıda bulunacak. Bana göre gerçek ortaklık budur."

"Katılıyorum," diye karşılık verdi Jobs birden fazla kez. Ama sonra Doug Morris'le Roger Ames'a gidip Lack'in meseleyi anlamadığından, müzik piyasasından habersiz olduğundan, Morris'le Ames kadar zeki olmadığından yakınıyordu gizlice. "Steve bir şeyi kabul ediyor, ama sözünü yerine getirmiyordu her zamanki gibi," dedi Lack. "Yem atıyor ve sonra geri çekiyordu. O patolojik biri, ki pazarlıklarda işine yarayabilen bir özellik bu. Ayrıca bir dahi."

Lack diğer bütün büyük müzik şirketlerinin Apple'la anlaştıklarını ve onlardan destek almazsa galip gelemeyeceğini biliyordu. Ama Jobs dil dökerek ve Apple'ın pazarlama gücünün cazibesini kullanarak diğerlerini hizada tutmayı başardı. "Beni destekleselerdi lisans ücreti alabilirdik, böylece çok ihtiyacımız olan çifte gelir akışına kavuşabilirdik," dedi Lack. "iPod'u sattıran bizlerdik, o yüzden satışlarından pay almamız adil olurdu."

Jobs’ın uçtan uca stratejisinin güzelliklerinden biri buydu elbette: iTunes’taki şarkıların satışları iPod’un satışlarını, iPod’un satışları da Macintosh’un satışlarını arttıracaktı. Sony’nin de aynı şeyi yapabilecek olması, ama donanımla yazılım ve içerik bölümlerinin anlaşmazlığı yüzünden bunu başaramaması Lack’i iyice çileden çıkarıyordu.

Jobs Lack’in kanına girmek için çok uğraştı. New York’u ziyaretlerinden birinde Lack’i Four Seasons otelindeki çatı katı odasına davet etti. Jobs ikisine de kahvaltı söylemişti bile –yulaf ezmesiyle çilek– ve Lack’in hatırladığı kadarıyla “kibarlığın da ötesindeydi”. “Ama Jack Welch bana Jobs’ın etkisine kapılmamamı tembihlemişti. Jobs, Morris’le Ames’i etkileyebilmişti. ‘Anlamıyorsun, insanın ona kanı ısınıyor ister istemez,’ diyorlardı ve etkilenmişlerdi. Bu yüzden endüstride yalnız kaldım.”

Sony’nin müziğini iTunes Store’da satmayı kabul etmesinden sonra bile aralarındaki ilişki çekişmeli oldu. Her yenileme ya da değişiklik yapma zamanında tartışıyorlardı. “Mesele temelde Andy’nin büyük egosuydu,” iddiasında bulundu Jobs. “Müzik piyasasını asla gerçekten anlamadı ve sözlerini asla gerçekten yerine getiremiyordu. Bazen hıyarın teki olduğunu düşünüyordum.” Kendisine Jobs’ın sözlerini söylediğimde Lack “Ben Sony ve müzik endüstrisi için savaştım, o yüzden hıyarın teki olduğumu düşünmesi normal,” karşılığını verdi.

Ama plak şirketlerini iTunes planını benimsemeye ikna etmek yeterli değildi. Sanatçıların çoğunun sözleşmelerindeki bazı maddeler, müziklerinin dijital dağıtımını bizzat kontrol etmelerini veya şarkılarının albümlerinden ayrı olarak tek tek satılmasını engelleyebilmelerini sağlıyordu. Dolayısıyla Jobs en tanınmış müzisyenleri ikna etmeye girişti; bunu eğlenceli ama beklediğinden çok daha zor buldu.

iTunes’un piyasaya sürülmesinden önce Jobs yirmiden fazla ünlü sanatçıyla görüştü; aralarında Bono, Mick Jagger ve Sheryl Crow vardı. “Beni gecenin onunda ısrarla arıyordu, Led Zeppelin’le veya Madonna’yla görüşmesi gerektiğini söylüyordu,” diye anımsıyordu Warner’dan Roger Ames. “Azimliydi ve ondan başka hiç kimse bu sanatçılardan bazılarını ikna edemezdi.”

Bu görüşmelerin belki de en tuhafı, Dr. Dre'nin Jobs'ı Apple merkezinde ziyaret etmesiyle gerçekleşti. Jobs The Beatles'la Dylan'a bayılırdı, ama rapten pek hazzetmediğini itiraf ediyordu. Ama Eminem'le diğer rapçileri şarkılarının iTunes'ta satılmasına izin vermeye ikna etmesi gerektiğinden, Eminem'in akıl hocası Dr. Dre'yle görüştü. Jobs'ın ona iTunes Store'la iPod'un birlikte sorunsuzca işlediklerini göstermesinden sonra Dr. Dre "Sonunda şu işi düzgün yapan biri çıktı dostum," dedi.

Müzik zevki spektrumunun diğer ucunda trompetçi Wynton Marsalis vardı. Jazz at Lincoln Center'a bağış toplamak için West Coast turnesine çıkmıştı ve Jobs'ın karısı Laurene'le buluşacaktı. Jobs onu Palo Alto'daki evine davet etti ve iTunes'u gösterdi. "Ne aramak istersin?" diye sordu Marsalis'e. Beethoven diye yanıtladı trompetçi. "Bak bu neler yapabiliyor gör!" diye ısrar edip duruyordu Jobs, Marsalis'in dikkati dağılınca. "Arayüzün nasıl çalıştığını gör." Marsalis'in sonradan anımsadığı kadarıyla: "Bilgisayarlarla pek ilgilenmem ve bunu ona söyleyip durdum, ama iki saat ısrarla devam etti. İçine cin kaçmıştı sanki. Bir süre sonra bilgisayara değil ona bakmaya başladım, çünkü tutkusu çok ilginç gelmişti."

Jobs iTunes Store'u, 28 Nisan 2003'te, San Francisco'daki Moscone kongre merkezinde, alametifarikası olan etkinliklerden birinde tanıttı. Artık kısacık olan ve seyrelmiş saçlarıyla, tıraşsız ama bakımlı yüzüyle sahneye çıktı ve Napster'ın "internetin müzik dağıtımı için yaratıldığını kanıtladığını" söyledi. Onun çocuklarının, örneğin Kazaa'nın şarkıları bedavaya sunduğunu söyledi. Bununla nasıl rekabet edilebilirdi ki? Bu soruyu yanıtlamaya o bedava servislerin dezavantajlarından bahsetmekle başladı. Onlarla indirilen dosyalar güvenilmezdi ve genellikle düşük kaliteliydi. "Bu şarkıların çoğu yedi yaşındaki çocuklar tarafından enkode ediliyor ve işlerini iyi yapmıyorlar." Ayrıca ön dinleme imkânı ve albüm kapakları yoktu. Sonra şunu ekledi: "En kötüsü, bu hırsızlık. Karmayla uğraşmaya gelmez."

Peki bu korsan siteler neden pıtrak gibi çoğalmıştı? Çünkü, dedi Jobs, alternatif yoktu. Pressplay ve MusicNet gibi üyelik servisleri "size suçluymuşsunuz gibi davranıyorlar" dedi, çubuklu hapishane kıyafeti giymiş bir mahkûmun slaytını göstererek. Sonra ekranda bir Bob Dylan slaytı belirdi. "İnsanlar sevdikleri müziğe sahip olmak isterler."

Plak şirketleriyle epey pazarlık yaptığını söyledi ve “bizimle birlikte dünyayı değiştirecek bir şey yapmayı kabul ettiler,” dedi. iTunes Store 200.000 şarkıyla açılacaktı ve her gün büyüyecekti. Mağazayı kullanarak, dedi, şarkılarınızın sahibi olabilirsiniz, onları CD’lere kaydedebilirsiniz, kayıt kalitesi konusunda içiniz rahat olur, bir şarkıyı indirmeden önce dinleyebilirsiniz ve iMovie’nizle iDVD’nizi kullanarak “hayatınızın fon müziğini hazırlayabilirsiniz.” Fiyatı mı? Sadece 99 sent, dedi, Starbucks lattesinin fiyatının üçte birinden az. Buna neden değerdi? Çünkü istenilen şarkıyı Kazaa’dan indirmek bir dakika yerine on beş dakika kadar sürerdi. Dört dolar civarı tasarruf yapmak uğruna hayatınızın bir saatini harcamakla, diye hesapladı, “asgari ücretin altında çalışmış oluyorsunuz!” Ve bir şey daha... “iTunes’la indirince, artık hırsızlık yapmıyor oluyorsunuz. İyi karma bu.”

Bu sözünü en çok alkışlayanlar ön sırada oturan plak şirketi başkanlarıydı; aralarında her zamanki gibi beyzbol kepini takmış olan Jimmy Iovine’ın yanında oturan Doug Morris ve Warner Music’in bütün üst düzey yöneticileri vardı. Mağazadan sorumlu olan Eddy Cue, Apple’ın altı ayda bir milyon şarkı satacağını tahmin etti. Bunun yerine iTunes Store altı *günde* bir milyon şarkı sattı. “Bu tarihe müzik endüstrisinde bir dönüm noktası olarak geçecek,” dedi Jobs.

Microsoft

“Ezildik.”

Windows’un geliştirilmesinden sorumlu Microsoft yöneticisi Jim Allchin’in iTunes Store’u gördüğü günün akşamı 5’te dört iş arkadaşına gönderdiği dobra e-posta buydu. Tek bir cümle daha vardı: “Müzik şirketlerini nasıl ikna edebildiler ki?”

O akşam, Microsoft’un internet ticareti grubunu yöneten David Cole’dan yanıt geldi. “Apple bunu Windows’a taşıdı mı (Windows’a taşımamak gibi bir hata yapmazlar herhalde), asıl o zaman ezileceğiz.” Windows ekibinin “pazara bu tarz bir çözüm getirmesi gerektiğini” söyledi ve şunu ekledi: “Bunun için, doğrudan kullanıcı değeri sunan bir *uçtan uca servisi* hedefleyip odaklanmamız gerekiyor, ki bunu henüz yapmıyoruz.” Microsoft

kendi internet servisine (MSN) sahip olsa da, MSN Apple gibi “uçtan uca servis” sağlamakta kullanılmıyordu.

Bill Gates de o gece 10:46’da e-posta gönderdi. E-postasının başlığı –“Yine Apple’ın Jobs’ı”– can sıkıntısını ele veriyordu. “Steve Jobs’ın önemli olan birkaç şeyde odaklanabilmesi, kullanıcı arayüzünü düzgün yapacak insanlar bulabilmesi ve ürünleri çığır açıcı yöntemlerle pazarlaması muhteşem,” dedi. O da Jobs’ın müzik şirketlerine mağazayı kabul ettirebilmesine şaşırdığını ifade etti. “Bu bana çok tuhaf geliyor. Müzik şirketleri hiç kullanıcı dostu olmayan servisler sunuyorlar. Ama her nasılsa Apple’a gerçekten iyi bir şeyler yapabilme imkânını vermeye karar veriyorlar.”

Gates başka kimsenin insanların aylık üye olmak yerine şarkıları satın alabilmelerini sağlayan bir servis sunmamasını da tuhaf buluyordu. “Bu tuhaflık çuvalladığımız anlamına geliyor demiyorum – en azından, çuvalladıksa bile Real, Pressplay, MusicNet ve temelde başka herkes de çuvalladı,” diye yazdı. “Jobs bu işi yaptığına göre elimizi çabuk tutmalıyız, UI[33] ve telif konularında o servisle boy ölçüşebilecek bir şey bulmalıyız... Bence her ne kadar Jobs bize bir kez daha biraz fark atmış olsa da, çabuk hareket edebileceğimizi ve ortaya onunki kadar iyi, hatta daha iyi bir servis koyabileceğimizi kanıtlamak için plan yapmalıyız.” Şaşılacak kadar özel bir itiraftı bu: Microsoft yine çuvallamıştı, fark yemişti ve yine Apple’ı kopyalayarak ona yetişmeye çalışacaktı. Ama Sony gibi Microsoft da bunu asla başaramadı, Jobs yolu gösterdikten sonra bile.

Bunun yerine Apple, Microsoft’u Cole’un öngördüğü şekilde ezmeyi sürdürdü: iTunes yazılımını ve mağazasını Windows’la uyumlu hale getirdi. Ama bu biraz güç oldu. Birincisi Jobs’la ekibinin iPod’un Windows bilgisayarlarında çalışmasını isteyip istemediklerine karar vermeleri gerekiyordu. Jobs başta olumsuz yaklaştı. “iPod’un sadece Mac uyumlu olması, Mac’lerin satışlarını beklediğimizden de fazla arttırıyordu,” diye anımsıyordu. Ama üst düzey yöneticilerinin dördü de ona karşı çıktılar: Schiller, Rubinstein, Robbin ve Fadell. Apple’ın geleceğinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir tartışmaydı bu. “Sadece Mac işinde değil, müzik çalar işinde de olmamız gerektiğini düşünüyorduk,” dedi Schiller.

Jobs Apple'ın kendi bütünsel ütopyasını, içinde donanımla yazılımın ve çevresel aygıtların birlikte iyi çalışarak muhteşem bir deneyim sundukları ve bir ürünün başarısının bütün eşlikçi ürünlerin satışlarını arttırdığı, duvarlarla çevrili sihirli bir bahçeyi yaratmasını istemişti hep. Şimdiyse en popüler, en yeni ürününün Windows'lu cihazlarda çalışmasına izin vermesi için baskı yapılıyordu ve doğasına aykırıydı bu. "Aylarca cidden epey tartıştık," diye anımsıyordu Jobs; "bir tarafta ben vardım, diğer tarafta diğer herkes." "Windows kullanıcıları iPod'ları ancak cesedimi çiğneyerek kullanabilirler," dedi bir ara. Ama ekibi baskı yapmayı sürdürdü. "Bunun PC uyumlu olması *şart*," dedi Fadell.

Jobs sonunda "Bana ticari açıdan mantıklı olduğunu kanıtlamadığınız sürece yapmam," dedi. Kendi tarzında geri adım atıyordu aslında. Duyguları ve dogmaları bir kenara bırakınca, Windows kullanıcılarının iPod satın almalarına izin vermek ticari açıdan mantıklıydı. Uzmanlar getirildi, satış senaryoları geliştirildi ve herkes bunun daha kazançlı olacağına karar verdi. "Bir hesap tablosu hazırladık," dedi Schiller. "Bütün senaryolarda, iPod satışlarındaki artışın Mac satışlarındaki azalmanın zararını karşılayacağı görülüyordu." Jobs şöhretine karşın bazen teslim olmaya razı oluyordu, ama kibar taviz konuşması ödülü kazanmadı hiç. "Siktir edin şunu," dedi bir toplantıda, ona analizi gösterdiklerinde. "Sizi dinlemekten bıktım göt herifler. Gidin ne halt edecekseniz edin."

Bir mesele daha vardı: Apple iPod'un Windows makineleriyle uyumlu olmasına izin verdiğinde, Windows kullanıcıları için müzik yönetimi yazılımı işlevi görecek bir iTunes versiyonu yaratmalı mıydı? Jobs donanımla yazılımın el ele gitmesi gerektiğine inanıyordu her zamanki gibi. Kullanıcı deneyimi, iPod'un bilgisayardaki iTunes yazılımıyla tamamen uyumlu çalışmasına bağlıydı. Schiller karşı çıktı. "Bunun delilik olduğunu düşündüm, çünkü Windows yazılımı üretmezdik biz," diye anımsıyordu Schiller. "Ama Steve 'Şu işi madem yapacağız, bari düzgün yapalım,' deyip duruyordu."

Schiller başta baskın çıktı. Apple iPod'un Windows'la MusicMatch şirketinin yazılımını kullanarak çalışmasına izin vermekte karar kıldı. Ama bu yazılım öyle sorunluydu ki Jobs'ı haklı çıkardı ve Apple Windows için iTunes'u üretmek için hızla kolları sıvadı. Jobs şöyle anımsıyordu:

> iPod’un PC’lerde çalışmasını sağlamak için başta müzik kutusu olan bir şirketle çalıştık, onlara iPod’a bağlanmanın sırrını verdik ve yüzlerine gözlerine bulaştırdılar. En kötü ihtimal gerçekleşmişti, çünkü bu diğer şirket kullanıcı deneyiminin büyük bir kısmını kontrol ediyordu. Dolayısıyla başka bir şirkete ait olan o boktan müzik kutusuna altı ay kadar katlandık, sonra da nihayet iTunes’un Windows versiyonunu yazdık. Nihayetinde kullanıcı deneyiminin büyük bir kısmını başkasının kontrolüne vermek istemezsin. İnsanlar bana katılmıyor olabilirler, ama bu konuda oldukça tutarlıyım.

iTunes’u Windows’ta çalıştırmak, bütün müzik şirketlerine geri dönüp tekrar pazarlığa tutuşmak anlamına geliyordu –çünkü onlar iTunes anlaşmasına ancak sadece Macintosh kullanıcılarının küçük evreninde kullanılacağı güvencesini aldıktan sonra razı olmuşlardı–. Andy Lack bunu Jobs’ın bir anlaşmanın yapılmasından sonra koşulları değiştirmesinin bir başka örneği olarak gördü. Haklıydı da. Ama diğer plak şirketleri artık iTunes Store’un işleyişinden memnundular ve sorun çıkarmadılar, dolayısıyla Sony de razı olmak zorunda kaldı.

Jobs Windows için iTunes’un piyasaya sürüleceğini Ekim 2004’te, San Francisco’da yaptığı sunumlardan birinde açıkladı. “İşte insanların asla eklemeyeceğimizi düşündükleri bir özellik,” dedi, elini arkasındaki dev ekrana doğru sallayarak. Slaytta “Cehennem dondu,” yazısı vardı. Şov iChat’ten görüntüler ve Mick Jagger, Dr. Dre ve Bono’nun video kliplerini içeriyordu. “Müzisyenler ve müzik için çok hoş bir şey,” dedi Bono, iPod’la iTunes hakkında. “Buraya bu şirketin kıçını öpmeye gelmemin sebebi bu. Herkesinkini öpmem.”

Jobs alçakgönüllülüğe meyilli biri değildi asla. Kalabalığın tezahüratları eşliğinde, “Windows için iTunes’un muhtemelen şimdiye kadar yazılmış en iyi Windows uygulaması olduğunu” söyledi.

Microsoft minnettar değildi. “PC sektöründe kullandıkları stratejinin aynısını uyguluyorlar, yani hem donanımı hem de yazılımı kontrol etmek istiyorlar,” dedi Bill Gates *Business Week*’e. “Biz insanlara seçme şansı tanımak konusunda Apple’dan biraz farklı davrandık hep.” Microsoft iPod’a ancak üç yıl sonra, Kasım 2006’da karşılık verebildi. Ürettiği cihazın adı Zune’du ve iPod gibi, ama biraz daha hantal görünüyordu. İki yıl sonra ulaştığı pazar payı %5’ten azdı. Yıllar sonra Jobs, Zune’un zevksiz tasarımı ve pazar zayıflığı konusunda sözünü sakınmadan konuşacaktı:

> Yaşlandıkça motivasyonun önemini daha iyi anlıyorum. Zune berbattı çünkü Microsoft'taki insanlar müziği, sanatı bizim gibi sevmiyorlar. Biz kazandık çünkü müziği şahsen seviyoruz. iPod'u kendimiz için yaptık ve bir şeyi kendin, en yakın dostun ya da ailen için yaparsan savsaklamazsın. Bir şeyi sevmezsen kendini zorlamazsın, hafta sonu fazladan çalışmazsın, statükoya fazla meydan okumazsın.

Mr. Tambourine Man

Andy Lack'in Sony'de katıldığı ilk yıllık toplantı Nisan 2003'te, Apple'ın iTunes Store'u açtığı hafta düzenlendi. Dört ay önce müzik bölümünün başına getirilen Lack o zamanın büyük kısmını Jobs'la pazarlık ederek geçirmişti. Hatta Tokyo'ya Cupertino'dan geldi, yanında iPod'un en yeni versiyonunu ve iTunes Store'un bir tanıtımını taşıyarak. Toplanmış 200 yöneticinin karşısında cebinden iPod'u çıkardı. "İşte bu," dedi, CEO Nobuyuki Idei'yle Sony Kuzey Amerika'nın başkanı Howard Stringer öylece bakarken. "İşte Walkman katili. Durum gayet açık. Müzik şirketi almanızın sebebi bunun gibi bir cihaz yapabilmekti. Daha iyisini yapabilirsiniz."

Ama Sony yapamadı. Walkman'le taşınabilir müziğin öncülüğünü yapmıştı, harika bir plak şirketi vardı ve güzel tüketici cihazları üretmek konusunda köklü bir geçmişe sahipti. Jobs'ın donanım, yazılım, aygıt ve içerik satışlarını entegre etme stratejisiyle boy ölçüşmek için her türlü imkâna sahipti. Neden başarısız oldu peki? Bunun bir sebebi, tıpkı AOL Time Warner gibi, kendi hedeflerinin peşinde koşan çeşitli bölümlere (bu sözcüğün kendisi iticiydi) ayrılmış olmasıydı; böyle şirketlerde bölümleri birlikte çalışmaya sevk ederek sinerjiye ulaşma hedefinde genellikle başarısızlığa uğranır.

Jobs Apple'ı yarı bağımsız bölümlere ayırmamıştı; bütün ekiplerini yakından kontrol ediyor ve onları kârı da zararı da ortak olan tek bir bütünleştirici, esnek şirket olarak çalışmaya yöneltiyordu. "Bizdeki 'bölümlerin' kâr-zarar hesapları ayrı ayrı yapılmıyor," dedi Tim Cook. "Şirketin tek bir kâr-zarar tablosu var."

Ayrıca birçok şirket gibi Sony de kendi kendine zarar vermekten korkuyordu. Bir müzik çalar ve insanların dijital şarkıları paylaşmalarını kolaylaştıracak bir servis sunarsa albüm satışı yapan bölümünün gelirleri azalabilirdi. Jobs'ın iş kurallarından biri, kendi payından çalmaktan asla

korkmamaktı. “Kendin yemezsen başkası yer,” dedi. Dolayısıyla iPhone’un iPod satışlarını veya iPod’un laptop satışlarını azaltabilecek olmasından çekinmiyordu.

Sony o Temmuz’da, bir müzik endüstrisi veteranı olan Jay Samit’i iTunes’un benzeri bir servis yaratmakla görevlendirdi; Sony Connect adlı bu servis, şarkıları internetten satacak ve Sony’nin taşınabilir müzik cihazlarında çalınmalarına izin verecekti. “Bu hamle, zaman zaman çatışan elektronik ve içerik bölümlerini birleştirmenin bir yolu olarak görüldü hemen,” diye bildirdi *New York Times*. “O iç savaş, Walkman’in ve taşınabilir müzik pazarındaki en büyük müzik çaların mucidi olan Sony’nin Apple’ın gerisinde kalmasının sebebi olarak görülüyordu birçok kişi tarafından.” Sony Connect Mayıs 2004’te açıldı. Sadece üç sene sonra Sony tarafından kapatıldı.

Microsoft Windows Media yazılımının ve dijital haklar formatının lisansını başka şirketlere vermeye hazırdı, tıpkı 1980’lerde işletim sisteminin lisansını verdiği gibi. Jobs ise Apple’ın FairPlay’inin lisansını diğer üreticilere vermiyordu; FairPlay ancak iPod’da işliyordu. Başka sanal mağazaların iPod’da çalınacak şarkılar satmasına da izin vermiyordu. Çeşitli uzmanlar bunun eninde sonunda, tıpkı 1980’lerdeki bilgisayar savaşlarında olduğu gibi, Apple’ın pazar payı kaybetmesine yol açacağını söylediler. “Apple kapalı kaynak kodlu bir mimariyi benimsemeyi sürdürürse,” dedi Harvard Business School profesörü Clayton Christensen *Wired*’a, “iPod soyutlanmış bir ürün haline gelecek muhtemelen.” (Christensen bu konuda yanılsa da, dünyanın en öngörülü ve bilgili iş analistlerinden biriydi ve Jobs onun *Innovator’s Dilemma* (*Mucitin İkilemi)* adlı kitabından derinden etkilenmişti.) Bill Gates de aynı şeyi savundu. “Müziği diğerlerinden ayıran bir şey yok,” dedi. “Bu öyküyü PC’de de gördük ve seçenek sunma yaklaşımı gayet başarılı oldu.”

RealNetworks’ün kurucusu Rob Glaser Temmuz 2004’te, Apple’ın kısıtlamalarını Harmony adlı bir servisle aşmaya çalıştı. FairPlay formatının lisansını Harmony’ye vermesi için Jobs’u ikna etmeye çalışmıştı, ama bunu başaramayınca o formata tersine mühendislik uyguladı ve onu Harmony’nin sattığı şarkılarda kullandı. Glaser’ın stratejisi Harmony’nin sattığı şarkıların iPod, Zune ve Rio dahil olmak üzere bütün cihazlarda çalınabilmesiydi;

“Seçme Özgürlüğü” sloganlı bir reklam kampanyası başlattı. Küplere binen Jobs bir basın açıklaması yaparak, Apple’ın “RealNetworks’ün hacker taktik ve etiğini benimseyerek iPod’un kodunu kırmasına afalladığını” söyledi. RealNetworks buna karşılık bir internet kampanyası düzenleyerek “Hey Apple! iPod’umu kırma,” talebinde bulundu. Jobs birkaç ay sessiz kaldı, ama Kasım’da iPod yazılımının yeni bir versiyonunu çıkarttı; bu versiyon Harmony’den yüklenen şarkıları çalmıyordu. “Steve eşsiz bir adam,” dedi Glaser. “Onunla iş yapınca bunu anlıyorsun.”

Bu arada Jobs’la ekibi –Rubinstein, Fadell, Robbin, Ive– yeni iPod versiyonları üretmeyi sürdürmeyi başarabildiler; bunlar coşkuyla karşılandı ve Apple’ın rakiplerini iyice geride bırakmasını sağladı. Ocak 2004’te açıklanan, ilk büyük revizyon iPod miniydi. Orijinal iPod’dan çok daha küçüktü –kartvizit boyutundaydı sadece–, kapasitesi daha azdı ve fiyatı aşağı yukarı aynıydı. Jobs bir ara projeyi iptal etmeye karar vermişti, çünkü insanların daha düşük özelliklere aynı parayı vermesi için bir sebep görememişti. “Spor yapmadığı için, koşarken ya da spor salonunda mininin ne kadar harika olacağını düşünemedi,” dedi Fadell. Aslında mini daha küçük, flaş bellekli müzik çalarları piyasadan silerek iPod’un pazara egemen olmasını sağladı. Piyasaya sürülmesinden on sekiz ay sonra Apple’ın taşınabilir müzik çalar piyasasındaki payı %31’den %74’e fırladı.

Ocak 2005’te piyasaya sürülen iPod Shuffle daha da çığır açıcıydı. Jobs iPod’daki, şarkılarınızı rastgele çalabilmenizi sağlayan shuffle[34] özelliğinin çok popüler hale geldiğini fark etmişti. İnsanlar şaşırmayı seviyorlardı, ayrıca sürekli playlist hazırlayıp değiştirmeyi istemeyecek kadar tembeldiler. Hatta bazı kullanıcılar şarkı seçiminin gerçekten rastgele olup olmadığına kafayı takacak kadar saplantılı hale geldiler; rastgeleyse iPod’ları neden örneğin Neville Brothers’ı çalıp duruyordu?

Bu özellik iPod Shuffle’ın doğmasını sağladı. Rubinstein’la Fadell küçük ve ucuz bir flash player üstünde çalışırken, ekranı küçültmek gibi şeyler yapıp duruyorlardı. Bir ara Jobs çılgınca bir öneride bulundu: Ekranı iptal edin. “Ne?!?” diye karşılık verdi Fadell. “İptal edin işte,” dedi Jobs ısrarla. Fadell kullanıcıların şarkıdan şarkıya nasıl geçeceklerini sordu. Jobs buna gerek olmayacağını söyledi. Şarkılar rastgele çalınacaktı. Sonuçta hepsi kullanıcının seçtiği şarkılardı. Gereken tek şey, o sırada dinlemek

istemediği şarkıları geçebilmesini sağlayacak bir düğmeydi. “Belirsizliği kucaklayın,” deniyordu reklamlarda.

Rakipler tökezledikçe ve Apple yenilikler sunmayı sürdürdükçe, müzik Apple’ın ticari hayatının daha büyük bir parçası haline geldi. Ocak 2007’de Apple gelirlerinin yarısını iPod satışlarından elde ediyordu. Ayrıca iPod, Apple markasının saygınlığını arttırmıştı. Ama iTunes Store daha da başarılı oldu. Nisan 2003’te açılmasından sonraki ilk altı günde 1 milyon şarkı satmasının ardından, ilk senesinde 70 milyon şarkı sattı. Şubat 2006’da mağaza bir milyarıncı şarkısını sattı; Michigan’daki West Bloomfield’da oturan 16 yaşındaki Alex Ostrovsky, Coldplay’in “Speed of Sound”unu satın almıştı ve Jobs onu arayıp tebrik etti ve on iPod, bir iMac ve 10.000 dolarlık hediye müzik çeki verdi. 10 milyarıncı şarkıysa Şubat 2010’da, Georgia’daki Woodstock’ta oturan 71 yaşındaki Louie Sulcer’a satıldı; Sulcer, Johnny Cash’in “Guess Things Happen That Way”ini indirmişti.

iTunes Store’un başarısının daha az bariz bir getirisi de oldu. 2011’e gelindiğinde yeni bir pazar belirmişti: İnsanlar iTunes servisine güvenerek kimlik ve ödeme bilgilerini veriyorlardı. Apple –Amazon, Visa, PayPal, American Express ve başka birkaç servisle birlikte– insanların kendisine güvenerek verdiği e-posta adreslerini ve kredi kartı bilgilerini saklayan veri tabanları oluşturmuştu, alışverişi daha güvenli ve kolay hale getirmek için. Böylece Apple örneğin bir dergi aboneliğini sanal mağazasından satabiliyordu ve bunu yapınca derginin yayıncısından çok Apple müşteriyle doğrudan ilişkiye girmiş oluyordu. iTunes Store videolar, uygulamalar ve abonelikler satmaya başlayınca, Haziran 2011’e gelindiğinde 225 milyon aktif kullanıcılı bir veri tabanına sahip oldu; Apple’ı yeni dijital ticaret çağına hazırlayan bir gelişmeydi bu.

31. Bölüm

Müzik Adamı

Hayatının Fon Müziği



Jimmy Iovine, Bono, Jobs, ve The Edge, 2004

iPod'unda

iPod fenomeni büyüdükçe başkan adaylarına, az çok ünlü kişilere, yeni sevgililere, İngiltere Kraliçesi'ne ve beyaz kulaklık takan başka hemen herkese aynı sorunun sorulmasına yol açtı: "iPod'unda neler var?" Elisabeth Bumiller 2005'in başında *New York Times*'ta yayınlanan bir yazısında, bu soruyu sorduğu Başkan George W. Bush'un verdiği yanıtı inceledi. "Bush'un iPod'u klasik country şarkıcılarıyla dolu," diye bildirdi. "Van Morrison'dan şarkılar var ("Brown Eyed Girl" Bush'un favori şarkılarından biri), bir de John Fogerty'den 'Centerfield' var elbette." Rolling Stone editörü Joe Levy'ye bu seçkiyi analiz ettirdi; Levy "Başkanın kendisini sevmeyen sanatçıları sevmesi ilginç," yorumunda bulundu.

"iPod'unuzu bir arkadaşınıza, yeni çıkmaya başladığınız birine veya uçakta yanınızda oturan yabancıya vermek kendinizi ele vermenize yol açar," diye yazdı Steven Levy *The Perfect Thing (Kusursuz Şey)* adlı kitabında. "İnsanların tek yapması gereken o dokunmatik tekeri kullanarak kütüphanenizde gezinmek; müzikal açıdan çırılçıplaksınız. Orada sadece neyi sevdiğiniz değil – *kim olduğunuz* sergileniyor." Dolayısıyla bir gün,

Jobs'la birlikte oturma odasında oturup müzik dinlerken, iPod'unu görmek istediğimi söyledim. Jobs bana 2004'te şarkı yüklediği iPod'unu gösterdi.

İçinde Dylan'ın korsan konser kaydı serisinin altı albümünün de bulunması şaşırtıcı değil ve parçalardan bazıları Jobs'ın serinin resmi olarak yayınlanmasından yıllar önce Wozniak'la birlikte iki makaralı teyplerden dinleyip tapmaya başladığı şarkılar. Dylan'ın on beş albümü daha var, ilk albümü *Bob Dylan*'dan (1962) başlayarak, ama *Oh Mercy*'den (1989) sonrası yok. Jobs Dylan'ın daha sonraki albümlerinin –aslında *Blood on the Tracks*'ten (1975) sonraki tüm albümlerinin– eski performansları kadar iyi olmadığını savunarak Andy Hertzfeld'le ve başkalarıyla epey tartışmıştı. Sadece Dylan'ın 2000 senesinde gösterime giren *Wonder Boys (Harika Çocuklar)* filminde kullanılan şarkısı "Things Have Changed"i istisna tutmuştu. Apple'dan kovulduğu haftanın sonunda Hertzfeld'in getirdiği *Empire Burlesque* (1985) albümünün iPod'unda yer almamasıysa dikkat çekici.

iPod'unda The Beatles'a da epey yer vermişti. Yedi albümünden şarkılar koymuştu: *A Hard Day's Night, Abbey Road, Help!, Let It Be, Magical Mystery Tour, Meet the Beatles!* ve *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Solo albümlerden şarkı almamıştı. Sırada Rolling Stones, altı albümle vardı: *Emotional Rescue, Flashpoint, Jump Back, Some Girls, Sticky Fingers* ve *Tattoo You.* Dylan ve The Beatles albümlerinin çoğunun tamamını almıştı. Ama albümlerin parçalanabileceğine ve parçalanması gerektiğine inandığından, Stones'un ve başka çoğu sanatçının albümlerinden sadece üçer dörder şarkı almıştı. Eski kız arkadaşı Joan Baez'in dört albümünden epey şarkı seçmişti, "Love Is Just A Four Letter Word"ün iki versiyonu da dahil olmak üzere.

iPod seçkisi, yetmişlerde yaşayan ve altmışlara düşkün bir çocuğunki gibiydi. Aretha, B.B. King, Buddy Holly, Bruce Springfield, Don McLean, Donovan, The Doors, Janis Joplin, Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, Johnny Cash, John Mellencamp, Simon & Garfunkel ve hatta The Monkees ("I'm a Believer") ve Sam the Sham ("Wooly Bully") vardı. Şarkıların yalnızca dörtte biri 10.000 Maniacs, Alicia Keys, Black Eyed Peas, Coldplay, Dido, Green Day, John Mayer (ki Jobs'ın ve Apple'ın dostudur), Moby (o da öyle), Bono ve U2 (onlar da öyle), Seal ve Talking Heads gibi

daha yeni sanatçılara aitti. Klasik müziğe gelince, birkaç Bach kaydı (*Brandenburg Konçertoları* dahil) ve üç Yo-Yo Ma albümü vardı.

Jobs Mayıs 2003'te Sherly Crow'a bazı Eminem şarkılarını indirdiğini ve onu "giderek sevmeye başladığını" söyledi. Sonradan James Vincent onu bir Eminem konserine götürdü. Yine de Jobs'ın playlistine giremedi. Jobs'ın konserden sonra Vincent'a söylediği gibi: "Bilmiyorum..." Sonradan bana şöyle dedi: "Eminem'in sanatçılığına saygı duyuyorum, ama müziğini dinlemiyorum ve etik değerleri Dylan'ınkiler kadar yakın gelmiyor bana." Yani Jobs'ın 2004'teki playlisti en yeni şarkılarla dolu sayılmazdı. Ama onun gibi ellilerde doğmuş kişiler, o şarkıların Jobs'ın hayatının fon müziği olduğunu anlayıp, derin bir sempati duyabilirler.

O iPod'u doldurmasından sonraki yedi senede favorileri pek değişmedi. Mart 2011'de iPad 2 piyasaya sürülünce Jobs favori şarkılarını ona aktardı. Bir ikindi vakti, oturma odasında birlikte otururken, yeni iPad'indeki şarkılarda gezindi ve dinlemek istediklerine hafif bir nostaljiyle tıkladı.

Her zamanki gibi favori Dylan ve The Beatles şarkılarını dinledik; sonra düşünceli bir hale büründü ve Benedikten keşişlerinin okuduğu bir Gregoryen ilahisini –"Spiritus Domini"– çaldı. Bir dakikalığına transa geçti sanki. "Bu gerçekten güzel," diye mırıldandı. Sonra Bach'ın *İkinci Brandenburg Konçertosu*'na ve *İyi Düzenlenmiş Klavye*'den bir füge geçti. Bach'ın en sevdiği klasik müzik bestecisi olduğunu söyledi. Glenn Gould'un ilkini 1955 yılında, pek tanınmayan 22 yaşında bir piyanistken, ikincisiniyse 1981'de, ölmeden bir yıl önce kaydettiği iki *Goldberg Varyasyonları* versiyonunu dinleyerek karşılaştırmaktan epey keyif alıyordu. "Geceyle gündüz gibiler," dedi Jobs, bir ikindi vakti onları peş peşe çaldıktan sonra. "İlki coşkulu, genç, ve dahice; çığır açıcı bir şekilde hızlı çalınıyor. İkincisiyse çok daha yalın ve çıplak. Hayatta çok şey yaşamış çok derin bir ruhu hissediyorsun. Derinleşmiş ve akıllanmış." Jobs iki versiyonu da çaldığı o ikindi vaktinde üçüncü hastalık iznindeydi; ona hangisini daha çok sevdiğini sordum. "Gould son versiyonu çok daha fazla seviyordu," dedi. "Ben eskiden ilk, coşkulu versiyonu severdim. Ama şimdi Gould'u anlayabiliyorum."

Sonra altmışlı yıllara geçti: Donovan’ın “Catch the Wind”ine. Ters ters baktığımı fark edince itiraz etti: “Donovan’ın çok güzel şarkıları var, cidden.” “Mellow Yellow”u çaldı ve sonra bunun en iyi örnek olmayabileceğini kabul etti. “Gençken daha güzel geliyordu.”

Çocukluğumuzdan hangi şarkıları hâlâ sevdiğini sordum. iPad’indeki listede gezinip Grateful Dead’ın 1969 tarihli şarkısı “Uncle John’s Band”i buldu. Sözlere mırıldanarak eşlik etti: “Hayat kolay görünüyorsa, tehlike kapındadır...” O kargaşalı döneme, altmışların dostane ortamının ihtilafla son bulduğu zamana geri döndük bir an. “Vo-o, bilmek istediğim şu, şefkatli misin?”

Sonra Joni Mitchell’a geçti. “Çocuğunu evlatlık vermişti,” dedi. “Küçük kızına bestelediği şarkı bu.” “Little Green”e tıkladı ve o hüzünlü melodiyle sözleri dinledik. “Dolayısıyla evlatlık belgelerini imzalıyorsun / Kederlisin, üzgünsün, ama utanmıyorsun / Küçük Yeşil, sonun mutlu olsun.” Jobs’a evlatlık verilmesini hâlâ düşünüp düşünmediğini sordum. “Çok düşünmüyorum,” dedi. “Çok sık değil.”

Bugünlerde doğumundan çok yaşlanmak üstüne düşündüğünü söyledi. Sonra Joni Mitchell’ın en güzel şarkısı olan “Both Sides Now”u çaldı; bu şarkının sözleri yaşlandıkça akıllanmakla ilgilidir: “Artık hayata iki taraftan da baktım, / Kazananların ve kaybedenlerin tarafından ve yine de hâlâ / Hayatın illüzyonlarını anımsıyorum, / Hayatı hiç bilmiyorum aslında.” Mitchell “Both Sides Now”u ilk olarak 1969’da kaydetmiş, sonra 2000’de son derece etkileyici ve akılda kalıcı bir slow versiyonu kaydetmişti. Jobs ikinci versiyonu çaldı. “İnsanların yaşlılık halleri ilginç,” dedi.

Bazı insanların çabuk yaşlandıklarını ekledi. Örnek vermesini istedim. “John Mayer gelmiş geçmiş en iyi gitaristlerden biridir ve korkarım artık resmen çuvallıyor,” diye karşılık verdi Jobs. “Hayatı kontrolünden çıktı.” Jobs Mayer’ı severdi ve onu Palo Alto’daki evine akşam yemeğine çağırıyordu arada sırada. Mayer 27 yaşındayken Ocak 2004’teki Macworld konferansında, Jobs GarageBand’i tanıtırken sahneye çıkmıştı ve daha sonraki yıllarda da çoğu Macworld konferansında yer almıştı. Jobs Mayer’ın hit parçası “Gravity”yi başlattı. Bunun sözleri sevgi dolu olan ve bundan kurtulmanın hayalini anlaşılmaz bir şekilde kuran bir adamla

ilgilidir: “Yerçekimi aleyhime işliyor, / Ve yerçekimi beni aşağı çekmek istiyor.” Jobs kafa salladı ve “Bence aslında çok iyi bir çocuk, ama zıvanadan çıktı,” dedi.

Dinleme seansının sonunda Jobs’a klasik bir soru sordum: The Beatles mı, Stones mu? “Yangın çıksa ve sadece birinin orijinal kayıtlarını kurtarabilecek olsam The Beatles’ı seçerdim,” diye yanıtladı. “Asıl zor olan The Beatles’la Dylan arasında seçim yapmak. Stones gibi birileri çıkabilirdi. Ama Dylan ya da The Beatles gibisi çıkmazdı.” Gençliğimizde onların hepsine sahip olduğumuz için ne kadar şanslı olduğumuzdan bahsediyordu ki, o sırada on sekiz yaşında olan oğlu odaya girdi. “Reed anlamıyor,” dedi Jobs esefle. Oysa belki de anlıyordu. Üstünde “Sonsuza Dek Genç” yazan bir Joan Baez tişörtü vardı.

Bob Dylan

Jobs hayatında sadece Bob Dylan’ın karşısındayken dilinin tutulduğunu anımsıyor. Dylan Ekim 2004’te Palo Alto civarında konser verecekti ve Jobs ilk kanser ameliyatından sonra nekahet dönemindeydi. Dylan, Bono ya da Bowie gibi sosyal bir insan değildi. Jobs’ın arkadaşı olmadı asla, olmak istemedi de. Yine de konserden önce Jobs’ı kaldığı otele davet etti. Jobs şöyle anımsıyordu:

> Odasının önündeki verandada oturup iki saat konuştuk. Çok heyecanlıydım, çünkü o kahramanlarımdan biriydi. Ayrıca bir sürü insan gibi onun da artık zeki olmamasından, eski halinin karikatürü olmasından korkuyordum. Neyse ki öyle değildi. Tilki gibi zekiydi. Tam umduğum gibiydi. Gerçekten açık ve dürüsttü. Bana hayatından ve bestelerinden bahsetti samimiyetle. “Onları bestelemek zorunda kalmıyordum, bana geliyorlardı,” dedi. “Artık öyle olmuyor. Eskisi gibi beste yapamıyorum.” Sonra duraksadı ve hırıltılı sesiyle, hafifçe gülümseyerek dedi ki: “Ama hâlâ onları söyleyebiliyorum.”

Dylan civarda tekrar konser vereceği zaman, Jobs’ı konserden hemen önce gösterişli turne otobüsüne davet etti. Jobs’a favori şarkısını sorunca Jobs “One Too Many Mornings” dedi. Bunun üzerine Dylan o gece o şarkıyı söyledi. Konserden sonra, Jobs arka taraftan çıkarken turne otobüsü gelip lastiklerini gıcırdatarak durdu. Kapı açılıverdi. “Senin için söylediğim şarkıyı dinledin mi?” dedi Dylan hırıltılı sesiyle. Sonra gitti. Jobs bunu anlatırken Dylan’ın sesini gayet iyi taklit ediyor. “Gelmiş geçmiş en büyük kahramanlarımdan biri o,” diye anımsıyordu Jobs. “Ona olan sevgim yıllar

geçtikçe arttı, olgunlaştı. Gencecikken o kadar şeyi nasıl başardı bilmiyorum."

Jobs onu konserde gördükten birkaç hafta sonra büyük bir plan kurdu. iTunes Store şimdiye kadar kaydedilmiş tüm Dylan şarkılarını, yedi yüzden fazla şarkıyı bir dijital "kutu set" halinde, 199 dolardan satmalıydı. Jobs dijital çağda Dylan'ın küratörü olacaktı. Ama Dylan'ın plak şirketi Sony'nin başkanı Andy Lack, iTunes'la ilgili bazı ciddi tavizler almadıkça pazarlığa yanaşmıyordu. Ayrıca Lack 199 doların çok düşük bir fiyat olduğunu ve Dylan'ı ucuzlaştıracağını düşünüyordu. "Bob bir milli hazine," dedi Lack, "Steve ise onun şarkılarını iTunes'ta, onu metalaştıracak bir fiyattan satmak istiyordu." Lack'le diğer plak şirketi yöneticilerinin Jobs'la en büyük sorunları buydu: Fiyatları onlar değil Jobs belirlemeye başlamıştı. Bu yüzden hayır dedi.

"Tamam, ben de Dylan'ı ararım," dedi Jobs. Ama Dylan böyle meselelerle hiç uğraşmadığından devreye temsilcisi Jeff Rosen girdi.

Lack "Cidden kötü bir fikir," dedi Rosen'a, rakamları göstererek. "Bob, Steve'in kahramanı. Steve daha iyi bir teklif yapacaktır." Lack, Jobs'ı engellemeyi ve hatta biraz canını sıkmayı hem mesleki, hem de kişisel sebeplerden dolayı istiyordu. Bu yüzden Rosen'a bir teklif yaptı. "Teklifi şimdilik kabul etmezsen sana yarın bir milyon dolarlık bir çek yazarım." Lack'in sonradan açıkladığı gibi, gelecekteki teliflerden verilecek bir avanstı bu, "plak şirketlerinin yaptığı bir şeydi." Rosen 45 dakika sonra arayıp teklifi kabul etti. "Andy bizimle konuştu ve yapmayın dedi, biz de yapmadık," diye anımsıyordu. "Andy şimdilik yapmayalım diye bize avans verdi galiba."

Ama Lack 2006'da, artık Sony BMG olan şirketin CEO'luğunu bırakınca Jobs tekrar pazarlığa başladı. Dylan'a içinde onun bütün şarkıları bulunan bir iPod gönderdi ve Rosen'a Apple'ın nasıl bir reklam kampanyası başlatabileceğini gösterdi. Ağustos'ta büyük anlaşmayı ilan etti. Apple Dylan'ın tüm şarkılarını içeren dijital seti 199 dolardan satacaktı, ayrıca Dylan'ın yeni albümü *Modern Times*'ın ön siparişlerini almaya yetkili tek şirket olacaktı. "Bob Dylan günümüzün en saygın şairlerinden ve müzisyenlerinden biri, ayrıca şahsen benim kahramanım," dedi Jobs haberi

ilan ederken. 773 şarkılık sette ender bulunan 42 şarkı vardı; örneğin 1961'de bir Minnesota otelinde kaydedilmiş bir "Wade in the Water" versiyonu, "Handsome Molly"nin 1962'de Greenwich Köyü'ndeki Gaslight Café'de verilen konserde yapılmış bir canlı kaydı, 1964 Newport Folk Festivali'ndeki muhteşem "Mr. Tambourine Man" yorumu (Jobs'ın favorisiydi) ve "Outlaw Blues"un 1965'te kaydedilmiş bir akustik versiyonu.

Dylan anlaşma uyarınca bir iPod televizyon reklamında yeni albümü *Modern Times*'tan bir şarkı çaldı. Tom Sawyer'ın arkadaşlarını çiti beyaza boyamaya ikna etmesinden beri görülen en şaşırtıcı durum değişikliğiydi bu. Eskiden ünlü birini bir reklama çıkarmak için ona epey para ödemek gerekirdi. Oysa 2006'da durum değişti. Ünlü sanatçılar iPod reklamlarında yer almak *istiyorlardı*. Bu yolla başarı kazanmaları garantiydi. James Vincent bunu birkaç sene önce tahmin etmişti, Jobs birçok müzisyenle tanışıklığı olduğunu ve onlara reklamlara çıkmaları için para ödeyebileceğini söylediğinde. "Hayır, çok yakında işler değişecek," diye karşılık vermişti Vincent. "Apple farklı bir tür marka ve çoğu sanatçının markalarından daha saygın. Her reklama 10 milyon dolar civarı para harcayacağız. Müzik gruplarına fırsat sunuyoruz, bir de üstüne para vermemize gerek yok."

Lee Clow Apple'daki bazı genç çalışanların ve reklam ajansının Dylan'ın kullanılmasına karşı çıktıklarını anımsıyordu. "Onun hâlâ yeterince popüler olup olmadığını merak ediyorlardı," dedi Clow. Jobs onlara aldırmadı. Dylan'la çalışmaktan çok mutluydu.

Jobs, Dylan reklamının her ayrıntısına kafayı taktı. Rosen Cupertino'ya geldi, birlikte albümü dinleyip kullanmak istedikleri şarkıyı seçmeleri için; sonunda "Someday Baby"yi seçtiler. Jobs Clow'un Dylan'ın yerine bir başkasını kullanarak çektirdiği test videosunu onayladı ve ardından reklam çekimi Nashville'de, Dylan'la birlikte yapıldı. Ama Jobs bu çekimden nefret etti. Yeterince dikkat çekici değildi. Jobs yeni bir stil istiyordu. Bunun üzerine Clow başka bir yönetmen tuttu ve Rosen Dylan'ı reklamın tamamının baştan çekilmesine ikna edebildi. Bu sefer hazırlanan reklam, silüetli reklam tarzının daha yumuşak bir versiyonuydu; arkadan hafif ışık verilen, kovboy şapkalı Dylan bir taburede oturuyor ve gitar çalıp şarkı

söylüyordu ve bu arada, kafasındaki kasketle gayet havalı bir kadın iPod dinleyerek dans ediyordu. Jobs bu reklama bayıldı.

Bu reklam iPod'un pazarlama stratejisinin halo etkisini sergiledi: Dylan'ın genç dinleyicilere ulaşmasını sağladı, tıpkı iPod'un Apple bilgisayarlarını gençlere tanıttığı gibi. Bu reklam sayesinde Dylan'ın albümü ilk haftada, Christina Aguilera'yla Outkast'ın çok satan albümlerini geride bırakarak *Billboard* listesinde bir numara oldu. Dylan 1976 tarihli *Desire* albümünden beri, otuz yıl sonra ilk kez bir numaraya çıkmıştı. *Ad Age*, Apple'ın Dylan'ın yükselişine katkısını manşetten verdi. "iTunes reklamı, büyük bir markanın büyük bir yıldızdan para karşılığında faydalandığı sıradan bir reklamdan ibaret değildi," dedi. "Bu reklam formülü tersine çevirdi; güçlü Apple markası Bay Dylan'ın genç kitleye ulaşmasını sağladı ve satışlarının Ford hükümetinden beri görülmemiş rakamlara ulaşmasına katkıda bulundu."

The Beatles

Jobs'ın en sevdiği CD'lerinden birinde, John Lennon'la The Beatles'ın "Strawberry Fields Forever"ının bir düzine kadar farklı versiyonunu içeren bir korsan kayıt vardı. Bu CD onun ürün kusursuzlaştırma felsefesini geliştirmesini sağlamıştı. Andy Herzfeld CD'yi 1986'da bulup Jobs için kopyalamıştı, her ne kadar Jobs bazen insanlara onu Yoko Ono'nun verdiğini söylese de. Jobs bir gün Palo Alto'daki evinin oturma odasında cam kapaklı kitaplıkları karıştırıp onu buldu ve çalarken ondan öğrendiklerini anlattı:

> Karmaşık bir şarkı ve birkaç ay boyunca uğraşarak nihayet onu ortaya çıkarmalarındaki yaratıcı süreci izlemek büyüleyici. Lennon en sevdiğim The Beatles üyesiydi hep. [Lennon ilk denemede durup da gruba şarkıyı baştan aldırınca ve bir akoru değiştirince Jobs gülüyor.] Baştan aldılar, fark ettin mi? Olmayınca başa dönüp tekrar başladılar. Bu versiyon öyle ham ki. Sıradan ölümlüler gibiler. Bu versiyona kadar, bu şarkıyı başka insanların da çalabileceğini düşünebilirsin. Besteleyemeseler, kurgulayamasalar bile kesinlikle çalabileceklerini. Ama onlar durmadılar. Öyle mükemmeliyetçiydiler ki durmadan devam ettiler. Otuzlarımdayken bu beni çok etkilemişti. Bu şarkının üstünde çok uğraştıkları belliydi.
>
> Bu kayıtların her birinin arasında başka işler yaptılar. Kusursuza yakın hale getirmek için geri dönüp durdular. [Üçüncü denemeyi dinlerken, enstrümantasyonun karmaşıklaştığına dikkat çekiyor.] Apple'daki ürün yaratma sürecimiz buna benziyor. Yeni bir dizüstü bilgisayar ya da iPod üretirken hazırladığımız modellerin sayısı bile aynı. Bir versiyonla başlıyoruz ve durmadan geliştiriyoruz, tasarımın daha ayrıntılı modellerini hazırlıyoruz veya tuşları, fonksiyonların işleyiş tarzını değiştiriyoruz. Epey zahmetli, ama sonunda ürün daha iyi oluyor

> ve kısa sürede “Vay be, bunu nasıl yapmışlar?!? Vidalar nerede?” dedirtecek bir şey çıkıyor ortaya.

Dolayısıyla iTunes’ta The Beatles’ın satılmamasının Jobs’ın canını sıkması şaşırtıcı değildi.

The Beatles’in ticari holding şirketi Apple Corps’la otuz yıldan fazla yaptığı mücadele, çok fazla muhabirin bu konuda yazdıkları haberlerde “uzun ve dolambaçlı yol” deyişini kullanmasına yol açtı. Çekişme 1978’de, Apple Computers’ın kurulmasından kısa süre sonra Apple Corps tarafından telif hakkı ihlali gerekçesiyle dava edilmesiyle başladı (The Beatles’ın eski plak şirketinin adı Apple’dı). Üç yıl sonra uzlaştılar ve Apple Computer, Apple Corps’a 80.000 dolar ödedi. Anlaşmalarında o zamanlar zararsız görünen bir madde vardı: The Beatles bilgisayar aygıtları üretmeyecekti, Apple da müzik ürünleri satmayacaktı.

The Beatles sözünü tuttu. Hiçbiri bilgisayar üretmedi. Ama Apple sonunda müzik işine girdi. Apple iki kez daha dava edildi, 1991’de Mac müzik dosyaları çalabilme özelliğine sahip olunca ve 2003’te iTunes müzik mağazası açılınca. Uzun süredir The Beatles için çalışan bir avukat, Jobs’ın yasal anlaşmaları umursamadan aklına eseni yapmaya meyilli olduğunu söyledi. Hukuksal meseleler nihayet 2007’de, Apple’ın Apple Corps isminin tüm dünyada kullanılma hakkını 500 milyon dolar karşılığında satın almayı kabul etmesiyle ve ardından The Beatles’a Apple Corps ismini plak şirketlerinde ve ticari holdinglerinde kullanma hakkını geri vermesiyle çözüldü.

Ama bu anlaşma maalesef The Beatles’ı iTunes’a dahil etme meselesini çözmemişti. Bunun için The Beatles’ın ve şarkılarının çoğunun haklarına sahip olan EMI Music’le dijital haklar konusunda uzlaşmaları gerekiyordu. “The Beatles’ın bütün üyeleri iTunes’ta olmak istiyor,” dedi Jobs sonradan, “ama onlar ve EMI yaşlı bir evli çift gibiler. Birbirlerinden nefret ediyorlar, ama boşanamıyorlar. Favori müzik grubumun iTunes’a katmayı başaramadığım son grup olması meselesini ölmeden halletmeyi umuyordum.” Sonunda halledecekti de.

Bono

U2 grubunun solisti Bono, Apple'ın pazarlama gücünü oldukça takdir ediyordu. Dublin çıkışlı grubu dünyanın en iyisiydi, ama birlikte geçirdikleri neredeyse otuz yıldan sonra, 2004'te grup görünümünü tazelemeye çalışıyordu. Grubun lead gitaristi The Edge'in "tüm rock tınılarının anası" diye tanımladığı bir şarkıyı da içeren muhteşem bir yeni albüm yapmışlardı. Bono albümü biraz tanıtmanın bir yolunu bulması gerektiğini biliyordu, bu yüzden Jobs'ı aradı.

"Apple'dan istediğim net bir şey vardı," diye anımsıyordu Bono. "'Vertigo' adlı şarkımızın agresif gitar riffinin akılda kalıcı olduğunu, ama bunun için insanların defalarca dinlemeleri gerektiğini biliyordum." Şarkıları radyolarda tanıtma döneminin geçmişte kaldığından kaygılanıyordu. Bu yüzden Jobs'ın Palo Alto'daki evine gitti ve bahçede yürürlerken sıra dışı bir teklifte bulundu. Yıllar boyunca U2, 23 milyona dolarlara varabilen reklam tekliflerini reddetmişti. Şimdiyse Bono şarkılarının bir iPod reklamında bedavaya – veya en azından iki taraf için de kazançlı bir paketin parçası olarak kullanılmasını istiyordu. "Daha önce hiç reklama çıkmamışlardı," diye anımsıyordu Jobs sonradan. "Ama şarkılarının korsan indirilmesi onlara zarar veriyordu, iTunes'la yaptığımız şeyden hoşlanıyorlardı ve onları daha genç bir kitleye tanıtabileceğimizi düşünüyorlardı."

Bono reklamda sadece şarkının değil, tüm grubun yer almasını istiyordu. Başka bir CEO olsa U2'yu reklamda kullanma fırsatına balıklama atlardı, ama Jobs biraz direndi. Apple reklamlarında tanınabilir kişiler değil, sadece silüetler yer alıyordu. (Dylan reklamı henüz çekilmemişti.) "Dinleyicilerin silüetleri var," diye karşılık verdi Bono; "peki bir sonraki aşama sanatçıların silüetleri olamaz mı?" Jobs bunun incelenmeye değer bir fikir olduğunu söyledi. Bono piyasaya sürülmemiş albümleri *How to Dismantle an Atomic Bomb*'ın bir kopyasını bıraktı. "Grup üyeleri hariç o albüme sahip olan tek kişiydi," dedi Bono.

Sonra peş peşe toplantılar yapıldı. Jobs, U2'nun dağıtımını yapan Interscope Records'ın CEO'su Jimmy Iovine'ı, Los Angeles'taki Holmby Hills'te bulunan evinde ziyaret etti. The Edge ve U2'nun menajeri Paul McGuinness de oradaydılar. Jobs'ın mutfağında da bir toplantı yapıldı; McGuinness anlaşma maddelerini günlüğünün arkasına not aldı. U2

reklamda görünecekti ve Apple albümü ilan panolarından iTunes açılış sayfasına dek çeşitli yerlerde var gücüyle tanıtacaktı. Grup doğrudan telif ücreti almayacaktı, ama iPod'un özel U2 edisyonunun satışlarından pay alacaktı. Lack gibi Bono da müzisyenlerin satılan her iPod'dan pay almaları gerektiğine inanıyordu ve bunu kendi grubu için, kısıtlı bir şekilde de olsa başardı. "Bono'yla ben Steve'den bize siyah bir iPod yapmasını istedik," diye anımsıyordu Iovine. "Yaptığımız sadece bir reklam sponsorluğu anlaşması değildi, bir ortak markalaştırma anlaşması yapıyorduk."

"Kendi iPod'umuzu istiyorduk, sıradan beyaz iPod'lardan farklı bir şey istiyorduk," diye anımsıyordu Bono. "Siyah istiyordum, ama Steve 'Beyazdan başka renkleri denedik, güzel olmuyor,' dedi. "Ama bir dahaki görüşmemizde bize siyah bir tane gösterdi ve çok beğendik."

Reklamda kısmen silüetleri görünen grubun hareketli çekimlerinin yanı sıra, her zamanki gibi iPod dinleyerek dans eden bir kadının silüeti vardı. Ama reklam Londra'da çekilirken, Apple'ın yaptığı anlaşmada sorun çıkmaya başladı. Jobs özel bir siyah iPod üretme fikrinden rahatsız olmuştu, ayrıca telif ücreti ve reklam bütçesi meseleleri tam netleşmemişti. Reklam filminin çekimlerini ajans adına yürüten James Vincent'ı aradı ve ona çekimleri şimdilik askıya almasını söyledi. "Bence bu iş olmayacak," dedi Jobs. "Onlara ne kadar değer kattığımızın farkında değiller, anlaşamıyoruz. Başka bir reklam düşünelim." Hayatı boyunca U2 hayranı olmuş Vincent bu reklamın grup ve Apple için öneminin farkındaydı. Durumu düzeltmek amacıyla Bono'yu aramasına izin versin diye Jobs'a yalvardı. Jobs ona Bono'nun cep telefonunu verdi; Vincent aradığında şarkıcı Dublin'deki evinin mutfağındaydı.

"Bu iş olmayacak bence," dedi Bono Vincent'a. "Gruptaki elemanlar gönülsüz." Vincent sorun ne diye sordu. "Dublin'de yaşayan ergenlerken, asla böyle şeyler yapmayacağımızı söylemiştik," diye karşılık verdi Bono. Vincent açıklamasını istedi. "Yani, para için saçma sapan şeyler yapmaktan bahsediyorum," diye açıkladı Bono. "Hayranlarımızı çok önemsiyoruz. Bir reklama çıkarsak onları hayal kırıklığına uğrattığımızı hissederiz. Doğru gelmiyor. Zamanınızı harcadığım için üzgünüm."

Vincent, Apple’ın ne yapabileceğini sordu. “Size sahip olduğumuz en değerli şeyi, yani müziğimizi veriyoruz,” dedi Bono. “Karşılığında siz ne veriyorsunuz? Tanıtım, üstelik hayranlarımız bunun sizin tanıtımınız olduğunu düşünecekler. Bize daha fazlası gerek.” Vincent iPod’un özel U2 edisyonu ve telif ücreti meselelerinin son durumunu bilmediğinden, bunları pazarlıkta kullanmaya karar verdi. “Verebileceğimiz en değerli şey bu,” dedi Vincent ona. Jobs’la yaptığı ilk görüşmeden beri bunu kabul ettirmeye çalışan Bono kesin bir yanıt istiyordu. “Dahice bir hamle, ama bana bu işin olup olmayacağını net söylemelisin.”

Vincent bir başka büyük U2 hayranı olan Jony Ive’ı aradı hemen (Ive onları ilk kez 1983’te Newcastle’da verdikleri konserde görmüştü) ve durumu anlattı. Ive, Bono’nun istediği gibi kırmızı dokunmatik tekerli bir siyah iPod modeli hazırladığını, renklerin *How to Dismantle an Atomic Bomb* albümünün kapağına uyduğunu söyledi. Vincent Jobs’ı aradı ve Ive’ı Dublin’e, siyahlı kırmızılı iPod’un nasıl görüneceğini göstersin diye göndermesini önerdi. Jobs bunu kabul etti. Vincent tekrar Bono’yu aradı ve Jony Ive’ı tanıyıp tanımadığını sordu; tanışıyor olduklarından ve birbirlerine hayranlık duyduklarından habersizdi. “Jony Ive’ı tanıyor muyum?” dedi Bono gülerek. “O adamı çok severim. Banyo suyunu içerim.”

“Abartma,” diye karşılık verdi Vincent; “peki gelip sana iPod’unuzun ne kadar şık olacağını gösterse, ne dersin?”

“Maserati’me atlayıp onu bizzat alırım,” diye karşılık verdi Bono. “Bende kalır. Onu gezdiririm ve zil zurna sarhoş ederim.”

Ertesi gün Ive Dublin’e giderken, Vincent kararsızlığa kapılan Jobs’ı savuşturmak zorunda kaldı. “Doğru mu yapıyoruz bilmiyorum,” dedi Jobs. “Bunu başka kimseye yapmayalım.” Diğer sanatçıların örnek alıp da satılan her iPod’dan pay istemelerinden kaygılanıyordu. Vincent onu U2 anlaşmasının özel olacağı konusunda temin etti.

“Jony Dublin’e geldi ve onu misafir odama yerleştirdim; sakin bir odaydı, demiryolu ve deniz manzaralıydı,” diye anımsıyordu Bono. “Bana koyu kırmızı dokunmatik tekerli, güzel bir siyah iPod gösterdi; ben de tamam, kabul ediyoruz dedim.” Mahalledeki bir puba gittiler, bazı ayrıntıları

konuştular, sonra da Cupertino'daki Jobs'ı aradılar ve kabul edip etmediğini sordular. Jobs bir süre boyunca anlaşmanın ve tasarımın her ayrıntısında kılı kırk yardı, ama Bono bunu etkileyici buldu. "Bir CEO'nun ayrıntılarla bu kadar ilgilenmesi muhteşem bir şey aslında," dedi. Uzlaşmaya varılınca Ive'la Bono kafayı çekmeye giriştiler. İkisi de publara alışıktır. Bir iki litre içtikten sonra California'daki Vincent'ı aramaya karar verdiler. Onu evde bulamayınca Bono telesekreterine mesaj bıraktı ve Vincent bu mesajı asla silmedi. "Dublin'deyim, ortam güzel, arkadaşın Jony yanımda," dedi Bono. "İkimiz de çakırkeyifiz, bu muhteşem iPod bizi mutlu ediyor, var olduğuna ve onu elimde tuttuğuma inanamıyorum. Sağol!"

Jobs TV reklamının prömiyeri ve özel iPod'un tanıtımı için San Jose'de bir tiyatro salonu kiraladı. Sahnede Bono ve The Edge ona eşlik ettiler. Albüm ilk haftasında 840.000 adet sattı ve Billboard listesine bir numaradan girdi. Bono sonradan muhabirlere reklama para almadan çıktığını söyledi, "Çünkü Apple kadar U2'nun da reklamı oldu," dedi. Jimmy Iovine bu reklamın grubun "daha genç bir dinleyici kitlesine" ulaşmasını sağlayacağını ekledi.

Bir rock grubunun havalı görünmesinin ve gençlere hitap etmesinin en iyi yolunun bir bilgisayar ve elektronik şirketiyle kendini böyle ilişkilendirmesi olması ilginçti. Bono şirket sponsorluklarının mutlaka şeytanla anlaşma yapmak anlamına gelmediğini açıkladı sonradan. "Bir bakalım," dedi *Chicago Tribune* müzik eleştirmeni Greg Kot'a. "Buradaki 'şeytan', rock gruplarındaki bir sürü insandan daha yaratıcı olan bir grup insan. Baş vokalist Steve Jobs. Bu insanlar müzik kültüründe elektrogitardan beri görülen en güzel sanat eserinin tasarlanmasına katkıda bulundular. iPod'dan bahsediyorum. Sanatın işi çirkinliği kovmaktır."

Bono 2006'da Jobs'ı kendisiyle bir anlaşma daha yapmayla ikna etti; bu seferki, Afrika'daki AIDS salgınına karşı bağış toplamayı ve insanları bilinçlendirmeyi hedefleyen Kırmızı Ürün (Product Red) kampanyasıyla ilgiliydi. Jobs hayırseverlikle çok ilgilenmemişti asla. Ama Bono'nun kampanyasına katkıda bulunmak için özel bir kırmızı iPod üretmeyi kabul etti. Bunu gönülsüzce yaptı. Örneğin kampanyanın tarzı uyarınca, şirketin isminin parantez içinde ve *RED (Kırmızı)* sözcüğünün üstyazı olarak yazılması gerekiyordu, (APPLE)RED şeklinde. "Apple'ın parantez içinde

olmasını istemiyorum," dedi Jobs ısrarla. "Ama Steve, davamızda bir olduğumuzu gösteriyoruz böylece," diye karşılık verdi Bono. Tartışmaları şiddetlenince –küfürleşmeye kadar varınca– bu konuyu daha sonra konuşmaya karar verdiler. Jobs sonunda biraz taviz verdi. Bono kendi reklamlarında istediğini yapabilirdi, ama Jobs kendi ürünlerinde veya mağazalarında asla Apple'ı parantez içine almayacaktı. O iPod (APPLE)RED olarak değil, (PRODUCT)RED olarak satışa sunuldu.

"Steve bir anda sinirlenebiliyor," diye anımsıyordu Bono, "ama o anlar arkadaşlığımızı derinleştirdi, çünkü insanın hayatında ağzına geleni söyleyerek tartışabildiği çok kişi olmuyor. Jobs oldukça inatçı biri. Konserlerimizden sonra onunla konuşuyorum ve mutlaka bir fikri oluyor." Jobs'la ailesi Bono'yla karısını ve dört çocuklarını Fransız Rivierası'nda, Nice civarındaki evlerinde arada sırada ziyaret ettiler. Jobs 2008'de yaptığı bir tatilde tekne kiralayıp Bono'nun evinin yakınına demir attı. Birlikte yemek yediler ve Bono grubun *No Line on the Horizon* albümü için hazırladığı parçaları dinletti. Ama arkadaşlıklarına karşın Jobs iş pazarlığa gelince çetin cevizdi hâlâ. Bir başka reklam ve "Get On Your Boots" şarkısının özel bir versiyonunun satışı konusunda anlaşmaya çalıştılar, ama olmadı. Bono 2010'da sırtını incitip de bir turneyi iptal etmek zorunda kalınca Powell ona içinde komedi ikilisi Flight of the Conchords'un bir DVD'si, bahçesinden çıkma bir kavanoz bal, *Mozart'ın Beyni ve Savaş Pilotu* kitabı ve ağrı kesici krem bulunan bir hediye sepeti gönderdi. Jobs'ın ağrı kesici kremin üstüne iliştirdiği notta şu yazılıydı: "Ağrı Kesici Krem – buna bayılıyorum."

Yo-Yo Ma

Jobs'ın hem insan, hem de müzisyen olarak saygı duyduğu bir klasik müzikçi vardı: Çellosuyla çaldığı müzik kadar tatlı ve derin olan çok yönlü virtüöz Yo-Yo Ma. 1981'de tanışmışlardı; Jobs Aspen Tasarım Konferansı, Ma ise Aspen Müzik Festivali için gelmişti. Jobs saflık sergileyen sanatçılardan derinden etkilenmeye meyilliydi ve Ma'nın hayranı oldu. Onu düğününe davet etti, ama Ma yurt dışında turnedeydi. Birkaç yıl sonra Jobs'ın evine geldi, oturma odasında oturdu, 1733 Stradivarius çellosunu çıkardı ve Bach çaldı. "Düğününüze gelebilsem bunu çalacaktım," dedi onlara. Gözleri yaşaran Jobs ona "Senin müziğin Tanrı'nın varlığına dair

şimdiye kadar duyduğum en ikna edici savunma, çünkü bir insanın tek başına böyle bir şey yapabileceğine inanmıyorum," dedi. Ma başka bir ziyaretinde de, mutfakta otururlarken Jobs'ın kızı Erin'in çelloyu tutmasına izin verdi. Artık kanser olan Jobs, Ma'ya cenazesinde çalma sözü verdirdi.

32. Bölüm

Pixar'ın Dostları

...Ve Düşmanları

Bir Böceğin Yaşamı

Apple iMac'i geliştirince, Jobs yanına Jony Ive'ı alarak arabasına atlayıp onu Pixar'daki insanlara göstermeye gitti. Bu makinenin Buzz Lightyear'la Woody'nin yaratıcılarının hoşuna gidecek bir canlılığa sahip olduğunu düşünüyordu ve Ive'la John Lasseter'ın sanatla teknolojiyi eğlenceli bir şekilde birleştirme yeteneklerine bayılıyordu.

Pixar, Jobs'ın Cupertino'daki yoğun iş hayatından kaçıp sığınabildiği bir yerdi. Apple'daki yöneticiler genellikle telaşlı ve bitkindiler, Jobs da değişken olabiliyordu ve insanlar onun yanında huzursuzluğa kapılıyorlardı. Pixar'daysa öykücülerle illüstratörler daha sakin gibiydiler ve daha hoş davranıyorlardı; sadece birbirlerine değil, Jobs'a bile. Bir başka deyişle, ortamın ruh halini tepedeki kişi belirliyordu: Apple'da Jobs, Pixar'da ise Lasseter.

Jobs film yapımcılığından gerçekten çocuksu bir haz alıyordu ve bilgisayarla üretilmiş yağmur damlalarının güneş ışınlarını yansıtması ya da çimenlerin rüzgârda dalgalanması gibi büyülü şeyleri mümkün kılan algoritmalara düşkündü. Ama yaratıcı süreci kontrol etmeye çalışmayacak kadar dizginleyebiliyordu kendini. Pixar'da başka yaratıcı insanların serpilmelerine ve inisiyatif almalarına izin vermeyi öğrendi. Bunun en büyük sebebi Jobs'ın Lasseter'ı sevmesiydi; kibar bir sanatçı olan Lasseter, tıpkı Ive gibi, Jobs'ın en iyi tarafını ortaya çıkarıyordu.

Jobs'ın Pixar'daki temel işi anlaşmalar yapmaktı, ne de olsa bu konuda doğuştan yetenekliydi. 1994 yazında Disney'den ayrılıp Steven Spielberg ve David Geffen'le birlikte DreamWorks SKG stüdyosunu kuran Jeffrey Katzenberg'le, *Oyuncak Hikâyesi*'nin piyasaya sürülmesinden kısa süre sonra tartıştı. Jobs Pixar ekibinin, Katzenberg'in Disney'de çalıştığı

zamanlarda ona planlanan ikinci filmden, *Bir Böceğin Yaşamı* filminden bahsettiğini ve Katzenberg'in animasyon böcek filmi fikrini çalıp DreamWorks'te *Karınca Z*'yi hazırlamaya karar verdiğini düşünüyordu. "Jeffrey Disney animasyon bölümünün başındayken ona *Bir Böceğin Yaşamı*'ndan bahsetmiştik," dedi Jobs. "Altmış yıllık animasyon tarihinde kimse böceklerle ilgili bir animasyon film yapmayı akıl etmemişti, Lasseter'a dek. Onun dahice fikirlerinden biriydi bu. Sonra Jeffrey DreamWorks'e gitti ve durup dururken (!) aklına böceklerle ilgili bir animasyon film hazırlamak geldi. Ve bu fikri daha önce hiç duymamış gibi davrandı. Yalan söyledi. Resmen yalan söyledi."

Aslında bu doğru değil. Gerçek öykü biraz daha ilginç. Katzenberg Disney'deyken *Bir Böceğin Yaşamı*'ndan bahsedildiğini hiç duymamıştı. Ama DreamWorks'e gittikten sonra Lasseter'la bağını koparmamış, onu arada sırada arayıp, "Hey dostum, n'aber, ne var ne yok? Bir arayayım dedim," gibisinden kısa konuşmalar yapmıştı. Dolayısıyla Lasseter bir gün yolu Universal arazisindeki Technicolor tesisine düşünce (DreamWorks de oradaydı), Katzenberg'i aradı ve iki iş arkadaşıyla birlikte ona uğradı. Katzenberg sıradaki projelerini sorunca Lasseter ona söyledi. "Ona *Bir Böceğin Yaşamı*'ndan, ana karakterin bir karınca olacağından bahsettik. Ve bütün öyküyü, bu karıncanın çekirgelere karşı diğer karıncaları organize ettiğini ve bir grup sirk performansçısı böceği aralarına kattığını anlattık," diye anımsıyordu Lasseter. "İhtiyatlı olmam gerekirdi. Jeffrey filmin ne zaman gösterime gireceğini sorup duruyordu."

Lasseter 1996 başlarında, DreamWorks'ün karıncalarla ilgili kendi bilgisayar animasyonlu filmini hazırlıyor olabileceğine dair söylentiler duyunca kaygılanmaya başladı. Katzenberg'i arayıp ona açıkça sordu. Katzenberg kem küm etti ve Lasseter'ın bunu nereden duyduğunu sordu. Lasseter sorusunu yineleyince, Katzenberg söylentinin doğru olduğunu itiraf etti. "Bunu nasıl yaparsın?" diye haykırdı Lasseter; sesini çok nadiren yükselten kibar bir insandı.

"O fikir çoktandır aklımızdaydı," dedi Katzenberg; fikri DreamWorks'teki bir geliştirme direktöründen aldığını açıkladı.

"Sana inanmıyorum," diye karşılık verdi Lasseter.

Katzenberg, Disney'deki eski iş arkadaşlarının önüne geçmek için *Karınca Z* projesini hızlandırdığını itiraf etti. DreamWorks'ün ilk sinema filmi olacak *Mısır Prensi*'nin 1998 Noeli'nde gösterime girmesi planlanmıştı ve Katzenberg Disney ve Pixar'ın *Bir Böceğin Yaşamı* filmini aynı hafta gösterime sokmayı planladığını duyunca afallamıştı. Bu yüzden Disney'i *Bir Böceğin Yaşamı*'nın gösterime sokulma tarihini değiştirmeye zorlamak için *Karınca Z*'nin prodüksiyonunu öne almıştı.

"Hassiktir ordan!" diye karşılık verdi Lasseter; normalde böyle konuşmayan biriydi. Katzenberg'le on üç yıl boyunca konuşmadı.

Küplere binen Jobs, hislerini ifade etmekte Lasseter'dan çok daha ustaydı. Katzenberg'i aradı ve bağırıp çağırmaya başladı. Katzenberg bir teklif yaptı: Jobs'la Disney, *Bir Böceğin Yaşamı*'nın gösterime sokulmasını *Mısır Prensi*'ne rakip olmayacak şekilde ertelerlerse, o da *Karınca Z*'nin prodüksiyonunu ertelerdi. "Bu bariz şantaj girişimine boyun eğmedim," diye anımsıyordu Jobs. Katzenberg'e, Disney'in filmin gösterime sokulma tarihini değiştirmesini sağlamak için elinden bir şey gelmeyeceğini söyledi.

"Elbette gelir," diye karşılık verdi Katzenberg. "Sen istesen dağları yerinden oynatırsın. Bana bunu yapmayı sen öğrettin!" Pixar iflas etmek üzereyken kendisinin *Oyuncak Hikâyesi* anlaşmasını yaparak onu kurtardığını söyledi. "O zamanlar sana destek olmuştum, şimdiyse sen onların bana kazık atmalarına izin veriyorsun." Jobs'ın istese, Disney'e söylemeden, *Bir Böceğin Yaşamı*'nın prodüksiyonunu yavaşlatabileceğini söyledi. Bunu yaparsa kendisi de *Karınca Z*'yi askıya alacaktı. "O konuya hiç girme," dedi Jobs.

Katzenberg yakınmakta haklıydı. Eisner'la Disney'in Pixar'ın filmini, onu Disney'i terk edip de rakip bir animasyon stüdyosu açtığı için cezalandırmakta kullandıkları belliydi. "*Mısır Prensi* ilk yaptığımız işti ve tam onun gösterime gireceği tarihte başka bir animasyon filmi gösterime sokmayı planlamaları sırf fesatlıktandı," dedi. "Ben olaya Aslan Kral gibi bakıyordum: Elini kafesime sokup beni tırmalamaya kalkarsan dikkatli olacaksın."

Kimse geri adım atmadı ve rakip karınca filmleri medyanın epey ilgisini çekti. Disney Jobs'ı susturmaya çalıştı, rekabetin tırmanmasının *Karınca*

Z’ye yarayacağı düşüncesiyle; ama Jobs kolay susturulacak biri değildi. “Kötü adamlar nadiren kazanır,” dedi *Los Angeles Times*’a. DreamWorks’ün pazarlama ustası Terry Press ise, “Steve Jobs ilaca başlamalı,” karşılığını verdi.

Karınca Z 1998 Ekimi’nin başında gösterime girdi. Kötü bir film değildi. Woody Allen konformist bir toplumda yaşayan ve bireyselliğini ifade etmeyi arzulayan nörotik bir karıncayı seslendirdi. “Woody Allen’ın artık yapmadığı türden bir Woody Allen komedisi bu,” diye yazdı *Time*. Film A.B.D.’de 91 milyon dolar, dünyadaysa 172 milyon dolar hasılat yaptı, ki bunlar yüksek meblağlardı.

Bir Böceğin Yaşamı planlanan şekilde, altı hafta sonra gösterime girdi. Konusu daha epikti, Ezop’un “Karınca İle Ağustos Böceği” masalını tersine çeviriyordu; ayrıca prodüksiyonundaki daha yüksek teknik virtüözlük, bir böceğin bakış açısından görülen çimenlik gibi ayrıntıların beyazperdede afallatıcı görünmesini sağlıyordu. *Time* bu filmi çok daha coşkuyla övdü. “Tasarımı öyle muhteşem ki –düzinelerce çirkin, böceksi, sevimli şaklabanla dolu, yapraklarla labirentlerden oluşma bir cenneti geniş ekran formatında görüyorsunuz–, DreamWorks’ün filmi bunun yanında radyo gibi kalıyor,” diye yazdı eleştirmen Richard Corliss. Film *Karınca Z*’ninkinin iki misli hasılat elde etti: A.B.D.’de 163 milyon dolar, dünyadaysa 363 milyon dolar. (*Mısır Prensi*’ni de geçti.)

Katzenberg birkaç yıl sonra Jobs’la karşılaşınca aralarını düzeltmeye çalıştı. Disney’deyken *Bir Böceğin Yaşamı*’ndan bahsedildiğini hiç duymadığını söyledi; “Duysaydım Disney’le aramdaki anlaşma yüzünden kârdan pay isterdim, yani bu konuda yalan söylemiyorum,” dedi. Jobs güldü ve bu argümanı kabul etti. “Filminin gösterime girme tarihini ertelemeni istedim ve sen kabul etmedin; çocuğumu korudum diye bana kızamazsın,” dedi Katzenberg ona. Jobs’ın “çok sakinleştiğini, meditasyon yaparmış gibi göründüğünü”, onu anladığını söylediğini anımsıyordu. Fakat Jobs sonradan aslında Katzenberg’i hiç affetmediğini söyleyecekti:

> Filmimiz hasılatıyla onunkini ezdi geçti. Bu, iyi hissettirdi mi? Hayır, yine de berbat hissettirdi, çünkü insanlar Hollywood’daki herkesin böcek filmleri yaptığını söylemeye başladılar. John’ın dahice özgünlüğünü elinden aldı; ve bu asla geri verilemez. Vicdansızca davrandı; bu yüzden ona asla güvenmedim, barışmaya çalıştığında bile. *Shrek*’le başarı

kazandıktan sonra bana geldi ve "Artık değiştim, nihayet kendimle uzlaştım," gibi saçma sapan laflar etti. Yapma Jeffrey dedim. Çok çalışıyor. Ama etik anlayışının bu dünyaya hâkim olmasını istemem. Hollywood'daki insanlar çok yalan söylüyorlar. Tuhaf bir şey. Yalan söylüyorlar, çünkü performansları yüzünden hesap vermek zorunda olmadıkları bir endüstrideler. Böyle bir zorunlulukları yok. Dolayısıyla yalan söyleyebiliyorlar.

Karınca Z'yi geçmekten daha önemlisi –o çekişme heyecan verici olsa da–, Pixar'ın tek hitlik mucize olmadığının kanıtlanmasıydı. *Bir Böceğin Yaşamı*'nın *Oyuncak Hikâyesi* kadar hasılat elde etmesi, ilk başarının rastlantı olmadığını kanıtladı. "İş hayatında ikinci ürün sendromu diye klasik bir şey vardır," dedi Jobs sonradan. Bu sendrom ilk ürününüzü neyin başarılı kıldığını anlamamaktan kaynaklanır. "Bunu Apple'da yaşamıştım. İkinci filmimiz de başarılı olursa yırttık demektir diye düşündüm."

Steve'in Kendi Filmi

Kasım 1999'da gösterime giren *Oyuncak Hikâyesi 2* daha da başarılı oldu; A.B.D.'de 246 milyon dolar, dünyadaysa 485 milyon dolar hasılata ulaştı. Pixar'ın başarısı artık kesinleşmiş olduğundan, gösterişli bir şirket merkezi inşa etmenin vakti gelmişti. Jobs'la Pixar'ın tesislerinden sorumlu ekibi, San Francisco'daki Bay Köprüsü'ne bakan, Berkeley'le Oakland'ın arasındaki bir sanayi mahallesi olan Emeryville'de kullanılmayan bir Del Monte konserve fabrikası buldular. Fabrikayı yıktılar ve Jobs, Apple mağazalarının mimarı Peter Bohlin'i o on altı dönümlük araziye inşa edilecek yeni binayı tasarlamakla görevlendirdi.

Jobs, yeni binanın genel konseptinden materyallerin ve inşaatın en küçük ayrıntısına dek her şeyiyle saplantı derecesinde ilgilendi. "Steve uygun tarzda bir binanın kültüre çok şey katabileceğine derinden inanıyordu," dedi Pixar başkanı Ed Catmull. Jobs binanın yaratılmasını, her sahne için ter döken bir yönetmenmiş gibi kontrol etti. "Pixar binası Steve'in kendi filmiydi," dedi Lasseter.

Lasseter başta çeşitli projeler için ayrı binalara ve geliştirme ekipleri için bungalovlara sahip geleneksel bir Hollywood stüdyosu istemişti. Ama Disneyliler yeni kampüslerini beğenmediklerini, çünkü ekiplerin kendilerini izole olmuş hissettiklerini söyleyince Jobs onlara hak verdi. Hatta diğer uç noktaya kaymaları gerektiğine karar verdi: Merkezi bir atriyumun etrafına

tek bir devasa bina inşa edilecekti; böylece rastlantısal karşılaşmaların olasılığı artacaktı.

Jobs, bir dijital dünya sakini olmasına karşın, veya belki de o dünyanın izole etme potansiyelini gayet iyi bildiğinden, yüz yüze görüşmeleri çok önemsiyordu. “İletişim ağlarının yaygınlaştığı bu çağda, fikirlerin e-posta ve iChat yoluyla geliştirilmesi eğilimi var,” dedi. “Bu delilik. Yaratıcılık spontane toplantılardan, tesadüfi konuşmalardan beslenir. Biriyle karşılaşırsın, ne yaptığını sorarsın, vay be dersin, kısa süre sonra da aklına bir sürü fikir gelir.”

Dolayısıyla Pixar binasını karşılaşmalara ve planlanmamış işbirliklerine elverişli şekilde tasarlattı. “Bir bina bütün bunlara elverişli değilse epey yaratıcılık kaybın olur ve tesadüfen değerli şeyler keşfetme ihtimalin çok azalır,” dedi. “Dolayısıyla binayı, insanların ofislerinden çıkıp da merkezi atriyumda, başka zaman göremeyecekleri insanlarla kaynaşabilecekleri şekilde tasarladık.” Ön kapılarla ana merdivenlerin ve koridorların hepsi atriyuma açılıyordu, bütün kafelerle posta kutuları oradaydı, konferans salonlarının pencereleri atriyuma bakıyordu ve 600 koltuklu amfiyle iki küçük gösterim salonu da oraya açılıyordu. “Steve’in teorisi daha ilk günden işe yaradı,” diye anımsıyordu Lasseter. “Aylardır görmediğim insanlarla karşılaşıp duruyordum. İşbirliğini ve yaratıcılığı bu kadar çok destekleyen başka bir bina görmedim.”

Jobs binada sadece iki büyük tuvalet bulunmasına hükmedecek kadar ileri gitti; atriyuma bağlı iki tuvalet olacaktı erkekler ve kadınlar için. “Bu konuda çok ama çok ısrarlıydı,” diye anımsıyordu Pixar genel müdürü Pak Kerwin. “Bazılarımız abarttığını düşündük. Hamile bir kadın, sırf tuvalete gitmek için on dakika yürümek zorunda kalmaması gerektiğini söyleyince büyük bir tartışma çıktı.” Lasseter’ın Jobs’a katılmadığı nadir zamanlardan biriydi bu. Bir uzlaşmaya vardılar: Atriyumun iki tarafında, iki katın ikisinde de ikişer tuvalet olacaktı.

Binanın çelik kirişleri görünür olacağından, Jobs ülkenin dört bir yanındaki imalatçılardan aldığı numuneleri inceleyip en uygun rengi ve dokuyu aradı. Arkansas’taki bir fabrikayı seçti; onlara çeliği saf renge büründürecek kadar ısıtmalarını söyledi ve kamyoncuların kirişleri

çizmemeleri için tedbir aldı. Ayrıca kirişlerin kaynakla değil cıvatalarla tutturulmasında diretti. “Çelikler dikkat çekici olsunlar diye kum püskürttük ve vernikle kaplattık,” diye anımsıyordu. “Çelik işçileri kirişleri yerleştirirken, hafta sonları ailelerini getirip onlara gösteriyorlardı.”

Değerli şeyleri tesadüfen buldurmayı hedefleyen mimarinin en çılgınca uygulandığı yer “Aşk Salonu”ydu. Animatörlerden biri ofisine taşınınca, arka duvarında küçük bir kapı keşfetmişti. Bu kapının açıldığı basık koridordan geçince, havalandırma borularına açılan, duvarları metal levhalarla kaplı bir odaya varıyordunuz. O ve iş arkadaşları bu gizli odayı Noel ışıkları ve lava lambalarıyla donattılar. Leopar desenli banklar, püsküllü yastıklar, katlanır bir kokteyl masası, likör şişeleri, bar malzemeleri ve üstünde “Aşk Salonu” yazan peçeteler getirdiler. Koridora yerleştirilen bir kamera, yaklaşan kişilerin önceden görülmesini sağlıyordu.

Lasseter’la Jobs önemli ziyaretçileri buraya getiriyor ve duvara imza attırıyorlardı. İmzalayanlar arasında Michael Eisner, Roy Disney, Tim Allen ve Randy Newman vardı. Jobs bu odaya bayılmıştı, ama içki sevmediğinden oraya Meditasyon Odası diyordu bazen. Ona Daniel Kottke’yle Reed’de paylaştığı odayı anımsattığını söyledi; tek fark, burada LSD kullanmıyor oluşuydu.

Boşanma

Michael Eisner Şubat 2002’de bir Senato komitesine verdiği ifadede, Apple’ın iTunes’u için yarattığı reklamlara saldırdı. “Bazı bilgisayar şirketlerinin verdiği tam sayfa ve pano reklamlarında, ‘Riple, miksle, yak’ deniyor,” dedi. “Yani insanlar bu bilgisayarları alırlarsa hırsızlık yapabilecek ve çaldıkları şeyleri bütün arkadaşlarına dağıtabilecekler.”

Akıllıca bir yorum değildi bu. Eisner “riplemeyi” yanlış anlıyordu; CD’den bilgisayara dosya aktarmaktan çok, başkalarını soymak anlamına geldiğini varsayıyordu. Daha da önemlisi, Jobs’ı küplere bindirdi; ki bunun olacağını tahmin etmeliydi. Bu, hiç akıllıca değildi. Pixar çok yakın bir zamanda Disney ile anlaşması çerçevesinde dördüncü filmi *Sevimli Canavarlar*’ı gösterime sokmuştu; bu film, diğerlerinden de başarılı olarak dünya çapında 525 milyon dolar hasılat elde etti. Disney’in Pixar’la anlaşmasının yenilenme vakti geliyordu ve Eisner A.B.D. Senatosu’nda

ortağına laf atmakla bunu kolaylaştırmamıştı. Jobs o kadar şaşırmıştı ki, bir Disney yöneticisini arayıp, “Michael demin bana ne yaptı, biliyor musun?” diye söylendi.

Eisner’la Jobs farklı geçmişlere sahiptiler ve farklı yakalardan gelmeydiler. Ama ikisi de iradeliydi ve uzlaşmaya pek meyilli değillerdi. İkisi de iyi ürünler üretmeye tutkundu, ki bu genellikle titizlikle ayrıntılarla uğraşmak ve sözünü sakınmamak anlamına geliyordu. Eisner’ın Disney Dünyası’nın Hayvan Krallığı’ndaki Vahşi Doğa Ekspresi trenine defalarca binmesini ve müşteri deneyimini geliştirmenin zekice yollarını bulmasını seyretmek, Jobs’ın bir iPod’un arayüzüyle oynamasını ve onu sadeleştirmenin yollarını bulmasını seyretmek gibiydi. Öte yandan, ikisinin de insan yönetimlerini izlemek, hayli sevimsiz bir deneyim olabiliyordu.

İkisi de yönetilmekten çok yönetmekte ustaydılar; dolayısıyla birbirlerini sindirmeye çalışmaya başlamaları tatsız bir hava oluşturdu. Hemen her anlaşmazlıkta birbirlerini yalancılıkla suçluyorlardı. Ayrıca Eisner da Jobs da, birbirlerinden öğrenebilecekleri bir şey olmadığını düşünür gibiydiler; biraz saygılı olmak uğruna bir şeyler öğrenebilirmiş gibi yapmak ise, ikisinin de aklına bile gelmezdi. Jobs suçu Eisner’a atıyordu:

> Bence onu en çok sinirlendiren şey, Pixar’ın Disney’in hâkim olduğu piyasada çığır açması, peş peşe muhteşem filmler yapması, Disney’inkilerinse peş peşe çuvallamasıydı. Normalde Disney’in CEO’sunun Pixar’ın bunu nasıl yaptığını merak etmesi gerekir. Ama 20 yıllık ilişki boyunca Pixar’da toplam iki buçuk saat geçirdi sadece, o da kısa kutlama konuşmaları yapmak içindi. Asla merak etmedi. Buna çok şaşırdım. Merak çok önemlidir.

Bu sözler fazlasıyla ağırdı. Eisner Pixar’da biraz daha fazla zaman geçirmişti; Jobs yanında yokken de gitmişti. Fakat stüdyonun sanat ve teknoloji boyutuyla pek ilgilenmediği doğruydu. Jobs da Disney’in yönetim tarzını öğrenmeye pek zaman ayırmamıştı.

Jobs’la Eisner 2002 yazında birbirlerine açıkça laf atmaya başladılar. Jobs büyük Walt Disney’in yaratıcı ruhunu, özellikle de nesiller boyu ayakta kalacak bir şirket kurabilmesini takdir etmişti hep. Walt’un yeğeni Roy’da bu tarihsel mirası ve ruhu görüyordu. Jobs, Eisner’dan giderek soğumasına karşın hâlâ Disney yönetim kurulunda olan Roy’a, Eisner CEO olduğu sürece Pixar-Disney anlaşmasını yenilemeyeceğini bildirdi.

Roy Disney’le Disney yönetim kurulundaki yakın arkadaşı Stanley Gold, diğer yöneticileri Pixar meselesi konusunda uyarmaya başladılar. Bunun üzerine Eisner 2002 Ağustosu’nun sonunda yönetim kuruluna sert bir e-posta gönderdi. Pixar’ın anlaşmayı eninde sonunda yenileyeceğine emin olduğunu söyledi; bunun bir sebebi, Disney’in Pixar’ın şimdiye kadar ürettiği filmlerin ve yarattığı karakterlerin haklarına sahip olmasıydı. Ayrıca bir yıl sonra, Pixar’ın *Kayıp Balık Nemo*’yu tamamlamasıyla birlikte, Disney’in pazarlıktaki eli güçlenmiş olacaktı. “Gelecek Mayıs’ta gösterime girecek olan yeni Pixar filmi *Kayıp Balık Nemo*’yu dün ikinci kez izledik,” diye yazdı Eisner. “Bu film o adamlarda soğuk duş etkisi yaratacak. Fena film değil, ama kesinlikle öncekiler kadar iyi değil. Onlar yere göğe sığdıramıyorlar, o başka.” Bu e-postada iki büyük sorun vardı: Birincisi *Los Angeles Times*’ın eline geçmesi ve Jobs’ı saldırganlığa tahrik etmesiydi. İkincisiyse, Eisner çok ama çok yanılıyordu.

Kayıp Balık Nemo Pixar’ın (ve Disney’in) o zamana kadarki en büyük hiti oldu. *Aslan Kral*’ı kolayca geçerek, tüm zamanların en başarılı animasyon filmi haline geldi. A.B.D.’de 340 milyon dolar, dünyadaysa 868 milyon dolar hasılat yaptı. 2010 yılına kadarki 40 milyon kopya DVD satışıyla tüm zamanların en popüler DVD’si oldu ve film, Disney’in tema parklarındaki en popüler gezilerden bazılarına ilham verdi. Ayrıca zengin dokulu, derin ve güzel sanatsallığı sayesinde en iyi animasyon film dalında Oscar ödülü kazandı. “Filmi sevdim, çünkü riske girmekle ve sevdiklerinizin riske girmelerine izin vermeyi öğrenmekle ilgiliydi,” dedi Jobs. Filmin başarısı Pixar’ın kasasına 183 milyon dolar girmesini sağladı; böylece stüdyonun elinde Disney’le yapacağı son savaş için 521 milyon dolar oldu.

Kayıp Balık Nemo’nun tamamlanmasından kısa süre sonra Jobs, Eisner’a bir teklif götürdü; bu teklif öylesine tek taraflıydı ki, reddedilmesine niyetlenildiği belliydi. Jobs, var olan anlaşma uyarınca gelirlerin yarı yarıya paylaşılması yerine, Pixar’ın ürettiği filmlerin ve bu filmlerde yer alan karakterlerin tek sahibi olmasını ve Disney’e filmlerin dağıtımını yapması karşılığında sadece yüzde yedi buçuk pay vermesini önerdi. Ayrıca var olan anlaşma kapsamındaki son iki film –*İnanılmaz Aile* ve *Arabalar*– yeni dağıtım anlaşmasına dahil edilecekti.

Ancak Eisner'ın elinde güçlü bir koz vardı. Pixar anlaşmayı yenilemese bile Disney, *Oyuncak Hikâyesi*'nin ve Pixar'ın yaptığı diğer filmlerin devam filmlerini çekme hakkına sahipti ve Woody'den Nemo'ya dek tüm karakterlerin sahibiydi; tıpkı Mickey Mouse'la Donald Duck'ın sahibi olduğu gibi. Eisner, Disney'in kendi animasyon stüdyosuna *Oyuncak Hikâyesi III*'ü yaptırmayı planlamaya başlamıştı bile; Pixar yapmayı reddettiği için, en azından bu tehdidi savurdu. "O şirketin yapımı *Cinderella II* filmini izledikten sonra, bunun düşüncesi bile tüyler ürperticiydi," dedi Jobs.

Eisner Kasım 2003'te Roy Disney'i yönetim kurulundan istifaya zorladı, ama bu kargaşayı sona erdirmedi. Disney, zehir zemberek bir açık mektup kaleme aldı: "Şirket odağını, yaratıcı enerjisini ve mirasını yitirdi." Eisner'a yönelttiği suçlamalar arasında Pixar'la yapıcı bir ilişki kurmamak vardı. Bu noktada Jobs, artık Eisner'la çalışmak istemediğine karar vermişti bile. Dolayısıyla Ocak 2004'de Disney'le görüşmeleri kestiğini ilan etti.

Jobs, Palto Alto'daki evinin mutfak masasında arkadaşlarıyla paylaştığı sert fikirlerini basına söylemeyecek kadar disiplinliydi normalde. Ama bu sefer kendini tutmadı. Bir basın toplantısında, Pixar hitler üretirken Disney animasyonun "rezil fiyaskolar" ürettiğini söyledi. Eisner'ın Disney'in Pixar filmlerine yaratıcı katkılarda bulunduğu iddiasını yalanladı. "İşin doğrusu, yıllardır Disney'le çok az yaratıcı iş birliğimiz oldu. Filmlerimizdeki yaratıcılığın kalitesini Disney'in son üç filmindeki yaratıcılığın kalitesiyle karşılaştırırsanız, iki şirketin yaratıcılığı hakkında bizzat fikir sahibi olabilirsiniz," dedi. Jobs, daha iyi bir yaratıcı ekip kurmanın yanı sıra, artık sinema seyircisinin gözünde Disney kadar büyük olan bir marka yaratmak gibi takdire şayan bir işi başarmıştı. "Biz Pixar markasının artık animasyon alanında Disney'den daha güçlü ve güvenilir bir marka olduğunu düşünüyoruz." Jobs'ın bu konuşmayı haber vermek için aradığı Roy Disney, "Kötü cadı ölünce tekrar birlikte olacağız," karşılığını verdi.

John Lasseter Disney'den kopma fikri karşısında dehşete kapıldı. "Çocuklarım için kaygılanıyor, Disney'dekilerin yarattığımız karakterlere neler yapacaklarını düşündükçe kötü oluyordum" diye anımsıyordu. "Kalbime hançer saplanmış gibiydi." Pixar'ın toplantı salonunda haberi üst düzey yöneticilere verirken ağlamaya başladı. Stüdyonun atriyumunda

toplanan 800 civarındaki Pixar çalışanına söylerken de ağladı. “Çok sevdiğiniz evlatlarınızı, çocuklara tacizden hüküm giymiş insanlara evlatlık vermek gibi bir şey.” Sonra atriyum sahnesine Jobs çıktı ve ortalığı yatıştırmaya çalıştı. Disney’den kopmanın neden gerekli olabileceğini açıkladı ve Pixar’ın başarılı bir kurum olabilmek için ileriye bakmayı sürdürmesi gerektiğini söyledi. “İnsanları kendine tamamen inandırabilmek gibi bir yeteneği var,” dedi stüdyoda uzun zamandır teknolojist olarak görev yapan Oren Jacob. “Hepimiz, ne olursa olsun Pixar’ın büyüyeceğine emin olduk birden.”

Disney’in operasyonlar sorumlusu olan Bob Iger müdahale edip hasar kontrolü yapmak zorunda kaldı. Etrafındaki sağı solu belli olmayan insanların tersine, sağduyulu ve net biriydi. Televizyon dünyasından gelmeydi; Disney’in 1996’da satın aldığı ABC Network’ün başkanıydı. Şirket dünyasında tanınan usta bir yöneticiydi. Yetenekli insanları fark ederdi. Espritüeldi ve başkalarını anlayabiliyordu. Ayrıca Eisner’la Jobs’ın tersine, egosu büyük insanlarla başa çıkabilmesini sağlayan disiplinli bir sakinlik vardı onda. “Steve bizimle konuşmayı kestiğini ilan etti,” diye anımsıyordu Iger sonradan. “Bunun üzerine kriz moduna girdik ve ben insanları sakinleştirmek için konuşmalar yaptım.”

Eisner Disney’i Frank Wells’in başkanlığında on parlak sene boyunca yönetmişti. Wells, Eisner’ı birçok idari görevinden azat etmişti; ki böylece Eisner bütün film projelerini, tema parkı gezilerini, televizyon pilot çekimlerini ve başka sayısız ürünü geliştirmeye yönelik değerli ve çoğunlukla dahice önerilerde bulunabilecekti. Fakat Wells’in 1994’te bir helikopter kazasında ölmesinden sonra Eisner uygun yöneticiyi asla bulamadı. Katzenberg Wells’in işine talip olmuştu ve Eisner’ın onu kovmasının sebebi buydu. Michael Ovitz 1995’te başkan oldu, başarılı olamadı ve iki seneden kısa sürede gitti. Jobs sonradan kendi fikrini söyledi:

> Eisner CEO’luğunun ilk on yılında gerçekten iyi işler yaptı. Son on yılındaysa kötüydü. Frank Wells ölünce değişim başladı. Eisner gerçekten iyi, yaratıcı bir insan. Gerçekten çabalıyor. Frank operasyonları yürütürken Eisner yabanarısı gibi projeden projeye koşup, onları geliştirmeye çalışıyordu. Ama Eisner yöneticilik yapmak zorunda kalınca berbat bir yönetici oldu. Kimse onun emrinde çalışmayı sevmiyordu. Otoritesi olmadığını hissediyorlardı. Stratejik planlama grubu Gestapo gibiydi; onların onayı olmadan on sent bile harcayamıyordun. Eisner’la aram açılsa da, ilk on yılındaki başarılarını takdir ediyordum ister

> istemez. Ayrıca onun cidden sevdiğim bir tarafı vardı. Bazen eğlenceli bir adam oluyor –zeki, espritüel... Ama karanlık bir tarafı da vardı. Egosuna yenildi. Eisner bana başta makul ve adil davrandı, ama onunla on yıl boyunca iş yaptıkça, karanlık yönünü görmeye başladım.

Eisner'ın 2004'teki en büyük sorunu animasyon bölümünün ne kadar berbat durumda olduğunu anlamamasıydı. Son iki filmi *Define Gezegeni*'yle *Ayı Kardeş* Disney'in ne mirasına, ne de bilançosuna yakışıyordu. Animasyon filmleri şirketin can damarıydı; tema parkı gezileri, oyuncakları ve televizyon şovları onlardan esinleniliyordu. *Oyuncak Hikâyesi* bir devam filmini, bir *Disney on Ice* şovunu, Disney'in gezi gemilerinde sahnelenen bir *Oyuncak Hikâyesi Müzikali*'ni, Buzz Lightyear'in yer aldığı bir video filmini, bir bilgisayar masal kitabını, iki video oyununu, 25 milyon adet satılan bir düzine aksiyon oyuncağını, özel baskılı giysileri ve Disney'in tema parklarındaki dokuz farklı atraksiyonu mümkün kılmıştı. *Define Gezegeni* içinse durum farklıydı.

"Michael, Disney'in animasyon sorunlarının ciddiyetini anlamadı," diye açıkladı Iger sonradan. "Pixar'a tavrından belliydi bu. Pixar'a ihtiyacı olduğunu hiç düşünmedi." Ayrıca Eisner pazarlığa bayılıyor ve taviz vermekten nefret ediyordu, ki benzer mizaçlı Jobs'ın karşısında her zaman en iyi kombinasyon değildi bu. "Her pazarlığın uzlaşmalarla halledilmesi gerekir," dedi Iger. "İkisi de taviz ustası değil."

Kördüğüm 2005 Martı'nda bir Cumartesi gecesi, Senatör George Mitchell ile birtakım diğer Disney yönetim kurulu üyelerinin Iger'ı aramalarıyla çözüldü. Ona birkaç ay sonra Eisner'ın yerine geçip Disney'in CEO'su olacağını söylediler. Iger ertesi sabah uyanınca önce kızlarını, sonra da Steve Jobs ile John Lasseter'ı aradı. Pixar'a değer verdiğini ve anlaşma yapmak istediğini açık ve net bir dille söyledi. Jobs çok sevindi. Iger'ı severdi; hatta aralarında şaşırtıcı, ufak bir bağ da vardı. Jobs'ın eski kız arkadaşı Jennifer Egan, Penn'deyken Iger'ın karısı Willow Bay'in oda arkadaşıydı.

O yaz, Iger'ın resmen CEO olmasından önce, o ve Jobs anlaşma yapma potansiyellerini sınama fırsatı elde ettiler. Apple, müzik çalmanın yanı sıra video oynatabilen bir iPod sürecekti piyasaya. Satışları arttırmak için televizyon reklamları gerekiyordu ve Jobs bu işi dikkat çekmeden halletmek istiyordu; çünkü her zamanki gibi, ürünü sahnede tanıtana kadar gizli

tutmak istiyordu. En başarılı iki Amerikan televizyon dizisinin, *Desperate Housewives*’la *Lost*’un sahibi ABC, Disney’deki Iger’ın yönetimindeydi. Birkaç iPod’a sahip olan ve onları spor yaptığı sabah 5’ten gece geç vakitlere dek kullanan Iger, iPod’un popülerliğinden faydalanmanın yollarını düşünmeye başlamıştı bile. “O hafta karmaşık bir anlaşmada uzlaştık,” dedi Iger. “Önemliydi, çünkü böylece Steve nasıl çalıştığımı gördü. Ayrıca diğer herkes de Disney’in aslında Steve’le çalışabileceğini görmüş oldu.”

Jobs, videolu iPod’un tanıtımı için San Jose’de bir tiyatro kiralamıştı ve Iger’a sürpriz sahne konuğu olmasını teklif etti. “Onun ürün tanıtımlarına hiç gitmediğimden, ne kadar büyük bir olay olacağından habersizdim,” diye anımsıyordu Iger. “İlişkimizde çığır açtı resmen. Steve teknoloji yanlısı olduğumu ve riske girmeye gönüllü olduğumu gördü.” Jobs her zamanki virtüöz performansını sergiledi; yeni iPod’un bütün özelliklerini anlattı, “Şimdiye kadar yaptığımız en iyi şeylerden biri,” dedi ve iTunes Mağazası’nın artık müzik videoları ve kısa filmler satacağını söyledi. Sonra, konuşmasının sonunda her zamanki gibi, “Ve evet, bir şey daha var,” dedi. iPod TV dizilerini satacaktı. Alkış koptu. Jobs en popüler iki dizinin ABC’ye ait olduğunu söyledi. “ABC kime ait peki? Disney’e! Bu adamları tanıyorum,” dedi coşkuyla.

Iger sahneye çıktığında Jobs kadar sakin ve rahat görünüyordu. “Steve’le benim inanılmaz heyecan duyduğumuz şeylerden biri, muhteşem içerikle muhteşem teknolojinin kesişimi,” dedi. “Burada olup da Apple’la ilişkimizin geliştiğini ilan edebilmek harika bir şey,” diye ekledi ve uygun bir sessizlikten sonra, şunu belirtti: “Pixar’la değil, Apple’la.”

Samimiyetle kucaklaşmaları, yeni bir Pixar-Disney anlaşmasının mümkün olduğunun bariz göstergesiydi. “Çalışma prensibimin, savaşma-seviş ilkemin sinyalini veriyordu,” diye anımsıyordu Iger. “Roy Disney’le, Comcast’la, Apple’la ve Pixar’la savaşmıştık. Hepsiyle aramızı düzeltmek istiyordum; özellikle de Pixar’la.”

Iger, Eisner’la birlikte Hong Kong’taki yeni Disneyland’in açılışından (Eisner’in CEO olarak son önemli katılımı olacaktı bu) yeni dönmüştü. Seremonilerin arasında Main Street’te yapılan klasik Disney geçit töreni de

vardı. Iger, geçit törenindeki son on yılda yaratılmış karakterlerin hepsinin Pixar karakterleri olduğunu fark etmişti. “Kafamda ampül yandı,” diye anımsıyordu. “Michael’ın yanında duruyordum, ama bundan hiç bahsetmedim, çünkü o süre içinde animasyon bölümünün başında olduğundan bu durumun suçlusu oydu. *Aslan Kral*’la, *Güzel Ve Çirkin*’le ve *Aladdin*’le geçen on yıldan sonraki on yıl, heba olmuştu.”

Iger Burbank’e geri dönünce mali analizler yaptırdı. Son on yılda animasyondan zarar ettiklerini ve yan ürünleri destekleyen çok az şey ürettiklerini keşfetti. Yeni CEO olarak katıldığı ilk toplantıda yönetim kuruluna analizi sundu; yönetim kurulu üyeleri biraz sinirlendiler, bundan kendilerine hiç bahsedilmediğini söylediler. “Animasyon işi biterse şirket de biter,” dedi Iger yönetim kuruluna. “Hit bir animasyon film büyük bir dalgadır ve etkileri işimizin her alanına; geçit törenindeki karakterlerden müziğe, parklara, video oyunlarına, televizyona, internete, tüketici ürünlerine dek yayılır. Dalga yaratan filmlerimiz olmazsa şirketimiz başarılı olamaz.” Onlara bazı seçenekler sundu. Şimdiki animasyon yöneticileriyle yola devam edilebilirdi ki, kendisi bunun işe yarayacağını düşünmüyordu. Onlardan kurtulup başkaları bulunabilirdi; ama bu kişilerin kimler olacağını bilmiyordu. Son fikri Pixar’ı satın almaktı. “Mesele şu ki satılık olup olmadığını bilmiyorum ve satılıksa bile epey pahalıdır,” dedi. Yönetim kurulu ona anlaşma zeminini yoklama yetkisi verdi.

Igar bu işi sıra dışı bir şekilde yaptı. Jobs’la yaptığı ilk konuşmada Hong Kong’tayken fark ettiği şeyden bahsetti ve Disney’in Pixar’a çok ihtiyacı olduğunu anladığını itiraf etti. “Bob Iger’ı bu yüzden sevdim,” diye anımsıyordu Jobs. “Açık konuşuyordu. Aslında bir pazarlığa başlamadan önce söylenebilecek en salakça sözdür bu; en azından geleneksel kural kitabına göre. Kartlarını masaya açıverdi ve ‘Hapı yutmuş durumdayız,’ dedi. Ona hemen kanım ısındı, çünkü iş hayatında ben de öyleydim. İki taraf da bütün kartlarını masaya açsın ki, durumumuzu bilelim diye düşünürdüm.” (Aslında Jobs iş hayatında öyle değildi pek. Pazarlıklara diğer şirketin ürünlerinin ya da hizmetlerinin berbat olduğunu söyleyerek başlardı genellikle.)

Jobs’la Iger bol bol yürüyüş yaptılar –Apple kampüsünün etrafında, Palo Alto’da, Allen & Co.’da, Sun Valley’de. Önce yeni bir dağıtım anlaşması

planladılar: Pixar şimdiye kadar ürettiği bütün filmlerin ve karakterlerin tüm haklarını geri alacaktı ve karşılığında Disney Pixar'ın özsermaye hissedarı olacaktı. Ayrıca Pixar Disney'e gelecekteki filmlerinin dağıtılması karşılığında ücret ödeyecekti. Ama Iger, bu anlaşmanın Pixar'ın Disney'in büyük bir rakibi olmasına yol açacağından endişelenmişti; bu, kötü olurdu – Disney Pixar'ın özsermaye hissedarı olsa bile.

Dolayısıyla Jobs'a belki de daha büyük bir şey yapmaları gerektiğini ima etmeye başladı. "Bu konuda gerçekten kalıpların dışında düşündüğümü bilmeni istiyorum," dedi. Jobs da teşvik edici davranıyor gibiydi. "Konunun satın alma meselesine geleceğini kısa sürede ikimiz de fark ettik," diye anımsıyordu Jobs.

Ama Jobs, önce John Lasseter'la Ed Catmull'ın rızasını alması gerektiğinden, onları evine çağırdı. Hemen sadede geldi. "Bob Iger'ı daha yakından tanımamız gerekiyor," dedi onlara. "Onunla ortaklık yapmak ve Disney'i değiştirmesine yardım etmek isteyebiliriz. Harika bir insan o."

Lasseter'la Catmull başta şüpheci yaklaştılar. "Şoke olduğumuzu anladı," diye anımsıyordu Lasseter. "İstemiyorsanız tamam, ama karar vermeden önce Iger'ı tanımanızı istiyorum," diye devam etti Jobs. "Ben de sizin gibi düşünüyordum, ama sonradan o adamı cidden sevdim." ABC dizilerinin iPod'a yüklenmesi konusunda onunla anlaşmanın ne kadar kolay olduğunu açıkladı ve "Eisner'ın Disney'iyle uğraşmaktan tamamen farklı," dedi. "Iger açıksözlü bir adam, özü sözü bir." Lasseter, Catmull'la birlikte ağızları açık bir şekilde Jobs'ı dinlediklerini anımsıyor.

Iger işe koyuldu. Los Angeles'tan uçakla Lasseter'ın evine akşam yemeğine gitti; Lasseter'ın eşi ve ailesiyle tanıştı, gecenin geç saatlerine kadar kalıp onlarla sohbet etti. Catmull'ı da akşam yemeğine götürdükten sonra, Pixar Stüdyoları'na tek başına, Jobs'sız gitti. "Bütün yöneticilerle teker teker görüştüm ve bana filmlerini anlattılar," dedi Iger. Lasseter, ekibinin Iger'ı çok etkilemesinden gurur duydu; ayrıca bu sayede Iger'e onun da kanı da ısındı. "Pixar'la o günkü kadar gurur duymamıştım hiç," dedi. "Bütün ekipler ve sunumlar muhteşemdi; Bob bize hayran kaldı."

Gerçekten de Iger, birkaç yıl içinde gösterime sokulacak filmlerden – *Arabalar*, *Ratatouille, Wall-E*– sahneler izledikten sonra Disney'e geri

dönünce CFO'larına, "Aman Tanrı'm, ellerinde muhteşem şeyler var," dedi. "Bu anlaşmayı mutlaka yapmalıyız. Şirketin geleceği buna bağlı." Disney Animation'ın hazırladığı filmlerden umudu olmadığını itiraf etti.

Yaptıkları anlaşmaya göre Disney, Pixar'ı 7,4 milyar dolara satın alacaktı. Böylece Jobs şirket hisselerinin yaklaşık %7'sini elinde bulundurarak Disney'in en büyük hissedarı olacaktı; Eisner'in sadece %1,7'lik, Roy Disney'inse %1'lik hissesi vardı. Disney Animation Pixar'ın bünyesine katılacaktı ve Lasseter'la Catmull Pixar'ı birlikte yöneteceklerdi. Pixar bağımsız kimliğini koruyacaktı; stüdyosuyla merkezini Emeryville'den taşımayacaktı, hatta e-posta alan adı bile değişmeyecekti.

Iger Jobs'tan bir Pazar sabahı Los Angeles'taki Century City'de yapılacak gizli bir Disney yönetim kurulu toplantısına Lasseter'la Catmull'ı getirmesini istedi. Amaç yapılacak radikal ve pahalı anlaşma konusunda yönetim kurulunun içini rahatlatmaktı. Otoparktan yukarı çıkmaya hazırlanırlarken Lasseter Jobs'a, "Fazla heyecanlanırsam veya fazla konuşursam bacağıma dokun yeter," dedi. Jobs bunu bir kez yapmak zorunda kaldı, ama onun dışında Lasseter mükemmel bir satış konuşması yaptı. "Film yapma tarzımızdan, felsefelerimizden, birbirimize karşı dürüstlüğümüzden ve yaratıcı yetenekleri teşvik ettiğimizden bahsettim," diye anımsıyordu. Yönetim kurulu pek çok soru sordu ve Jobs çoğunu Lasseter'ın yanıtlamasına izin verdi. Ama Jobs da sanatı teknolojiyle birleştirmenin ne kadar heyecan verici olduğundan bahsetti. "Kültürümüz tamamen bununla ilgili, tıpkı Apple'daki gibi," dedi. "O kadar etkileyici ve tutkuluydular ki, herkes hayran kaldı," diye anımsıyordu Iger.

Ancak Disney yönetim kurulunun birleşmeyi onaylama fırsatı bulmasından önce, Michael Eisner birleşmeyi engellemek için harekete geçti. Iger'ı aradı ve fazla pahalıya patlayacağını söyledi. "Animasyon bölümünü sen kendi başına düzeltebilirsin," dedi Eisner ona. "Nasıl?" diye sordu Iger. "Yapabileceğini biliyorum," dedi Eisner. Iger biraz sinirlendi. "Michael, sen kendin düzeltemedin, şimdi bana kalkmış sen düzeltebilirsin mi diyorsun?" dedi.

Eisner bir yönetim kurulu toplantısına katılmak ve satın almaya karşı çıkmak istediğini söyledi; oysa artık kurulda üye ya da şirkette yönetici

değildi. Iger kabul etmedi, ama Eisner büyük bir hissedar olan Warren Buffet'ı ve yönetim kurulu başkanı George Mitchell'ı aradı. Eski senatör, Iger'ı Eisner'ın konuşmasına izin vermeye ikna etti. "Yönetim kuruluna Pixar'ı satın almalarına gerek olmadığını, çünkü Pixar'ın şimdiye kadar yaptığı filmlerin %85'ine zaten sahip olduklarını söyledim," diye anımsıyordu Eisner. Disney'in şimdiye kadar çekilmiş filmlerin hasılatından aldığı paydı bu. Ayrıca Disney çekilecek bütün devam filmlerinin ve karakterlerin haklarına da sahipti. "Dedim ki, Disney Pixar'ın ancak %15'ine sahip değil. Yani satın alacağınız şey bu olacak. Gerisiyse Pixar'ın gelecekte çekeceği filmler konusunda riske girmekten ibaret." Eisner Pixar'ın şimdiye kadar başarılı olduğunu kabul etti, ama bunun süremeyeceğini söyledi. "Peş peşe X sayıda hit film yaptıktan sonra başarısız olan prodüktörlerle yönetmenlerin tarihini hatırlattım. Bu Spielberg'ün, Walt Disney'in, herkesin başına geldi." Hesaplarına göre anlaşmanın kazançlı olabilmesi için her yeni Pixar filminin 1,3 milyar dolarlık hasılat yapması gerekiyordu. "Bunu biliyor olmam Steve'i deliye döndürdü," dedi Eisner sonradan.

Odadan çıkmasından sonra Iger, onun savlarını birer birer çürüttü. "Size o sunumdaki tersliği söyleyeyim," diye söze başladı. Yönetim kurulu ikisini de dinledikten sonra, Iger'ın önerdiği teklifi onayladı.

Iger uçakla Emeryville'e gidip Jobs'la buluştu; anlaşmayı Pixar çalışanlarına birlikte ilan edeceklerdi. Ama önce Jobs, Lasseter ve Catmull'la baş başa oturdu. "Şüpheleriniz varsa," dedi, "onlara hayır teşekkürler deyip bu anlaşmayı iptal ederim." Tamamen samimi değildi. Söylediği şeyi yapması bu aşamada neredeyse imkânsızdı. Ama yine de hoş bir jestti. "Benim için sorun yok," dedi Lasseter. "Anlaşalım." Catmull da hemfikirdi. Hep birlikte kucaklaştılar ve Jobs ağladı.

Sonra herkes atriyumda toplandı. "Disney Pixar'ı satın alıyor," diye bildirdi Jobs. Ağlayan birkaç kişi oldu; ama Jobs anlaşmayı açıkladıkça, şirket çalışanları bunun bazı açılardan bir ters edinim olduğunu fark etmeye başladılar. Catmull, Disney animasyon bölümünün başına geçecekti; Lasseter ise bölümün baş yaratıcı yönetmeni olacaktı. Sonunda tezahüratlar başladı. Jobs kenarda duran Iger'ı sahnenin ortasına davet etti. Iger Pixar'ın

özel kültüründen ve Disney’in bu kültüre ne kadar ihtiyacı olduğundan bahsederken alkış koptu.

“Hedefim sadece muhteşem ürünler üretmek değil, muhteşem şirketler kurmak oldu hep,” dedi Jobs sonradan. “Walt Disney bunu yapmıştı. Disney’le öyle bir şekilde birleştik ki, hem Pixar’ın muhteşemliğini koruduk, hem de Disney’in öyle kalmasına yardım ettik.”

33. Bölüm

21. Yüzyıl Mac'leri

Apple'ı Farklı Kılmak



Jobs iBook'la, 1999

Midyeler, Buz Küpleri ve Ayçiçekleri

iMac'in 1998'de piyasaya sürülmesinden beri Jobs'la Jony Ive cazip tasarımı Apple bilgisayarlarının alametifarikası haline getirmişlerdi. Turuncu midyeye benzeyen bir laptop ve buz küpünü andıran, Zen havası taşıyan bir profesyonel masaüstü bilgisayar vardı. Artık gardırobun arkalarına tıkılmış İspanyol paça pantolonlar gibi, bu modellerden bazıları da artık eskisi kadar iyi görünmüyorlardı ve tasarımlarına özen gösterilirken bazen abartılmış gibiydi. Yine de Apple'ı farklı kıldılar ve bir Windows dünyasında varlığını sürdürebilmesi için gerekli tanıtımı sağladılar.

2000'de piyasaya sürülen Power Mac G4 Cube öyle göz alıcıydı ki bir tanesi New York Modern Sanatlar Müzesi'ne kondu. Kleenex kutusu büyüklüğündeki, sekiz inçlik bu kusursuz kutu Jobs'ın estetiğinin safi ifadesiydi. Derinliği sadeliğinden kaynaklanıyordu. Yüzeyinde düğmeler yoktu. CD tepsisi yoktu, çok dikkat çekmeyen bir slot vardı sadece. Ve tıpkı orijinal Macintosh gibi bunda da fan yoktu. Safi Zen. "Dış görünüşüne o kadar özen gösterilmiş bir şey görünce 'Vay be, içine de cidden epey özen

göstermişlerdir herhalde,’ diye düşünür insan,” dedi Jobs *Newsweek*’e. “Gereksiz şeyleri eleyerek ilerleriz.”

G4 Cube gösterişsizliğiyle neredeyse gösterişliydi ve güçlü bir bilgisayardı. Ama başarılı olmadı. Lüks bir masaüstü bilgisayar olarak tasarlanmıştı, ama Jobs hemen her ürünü gibi onu da kitlesel pazarlanabilecek bir şeye dönüştürmek istedi. Sonunda Cube iki pazarda da çok satmadı. Profesyonel kullanıcılar masalarına mücevhere benzer bir heykel aramıyorlardı, kitle pazarı tüketicileriyse sade ve sıradan bir masaüstü bilgisayarın fiyatının iki mislini ödemeye hevesli değillerdi.

Jobs Apple’ın her çeyrekte 200.000 Cube satacağını tahmin etmişti. Oysa bir sonraki çeyrekte 30.000’den az sattı. Jobs tıpkı NeXT bilgisayar gibi Cube’un da tasarımını ve fiyatını abarttığını sonradan kabul etti. Ama dersini yavaş yavaş öğreniyordu. iPod gibi cihazları üretirken maliyetleri kontrol altında tutacak ve ürünleri zamanında ve bütçeyi aşmadan tamamlayıp piyasaya sürmek için gerekli tavizleri verecekti.

Kısmen Cube’un satışlarının kötü gitmesi yüzünden, Apple’ın Eylül 2000’deki gelirleri hayal kırıklığına uğratıcıydı. Tam o sıralar teknoloji balonu patlamaktaydı ve Apple’ın eğitim pazarı daralıyordu. Şirketin hisse fiyatı 60 doların üstündeyken bir günde %50 düştü, Aralık başındaysa 15 doların altındaydı.

Bunların hiçbiri Jobs’ı çarpıcı, hatta dikkat dağıtıcı yeni tasarımlarda diretmekten alıkoymadı. Düz ekran monitörler ticari açıdan makul hale gelince Jobs iMac’in, Jetgiller çizgi filminden çıkıp gelmiş gibi görünen yarı saydam masaüstü bilgisayarın yerine başka bir şey geçirmenin vaktinin geldiğine karar verdi. Ive iç donanım parçaları düz ekranın arka tarafına yerleştirilmiş, nispeten alışılagelmiş bir modelle. Jobs bunu beğenmedi. Pixar’da ve Apple’da sık sık yaptığı gibi, sağlam kafayla düşünmek için frene bastı. O tasarımda saflık olmadığını hissediyordu. “Düz ekran monitör kullanacaksak neden bütün bu parçaları arkasına yerleştiriyorsun ki?” diye sordu Ive’a. “Her öğenin kendine sadık olmasını sağlamalıyız.”

Jobs bu meseleyi düşünmek için o gün erkenden evine gitti, sonra da Ive’ı arayıp çağırdı. Bahçeye girdiler; Jobs’ın karısı oraya bol bol ayçiçeği ekmişti. “Her sene bahçede bir çılgınlık yaparım, o zaman da bir sürü

ayçiçeği ekmiştim ve ayçiçeklerinden bir çocuk evi yapmıştım," diye anımsıyordu. "Jony ile Steve tasarım meselesini konuşuyorlardı; Jony 'Peki ekran ayçiçeği gibi olsa, tabanından ayrı olsa?' diye sordu. Heyecanlanıp çizmeye başladı." Ive tasarımlarının bir öykü ifade etmesinden hoşlanırdı ve ayçiçeği şeklinin bir mesaj vereceğini fark etmişti; akıcılığı ve esnekliği ile güneşe uzanabilecek bir düz ekran.

Ive'ın yeni tasarımındaki Mac ekranı hareket ettirilebilir bir krom boyna takılıydı, dolayısıyla yalnızca ayçiçeğine değil fırlama bir Luxo lambaya da benziyordu. Hatta John Lasseter'in Pixar'da yaptığı ilk kısa filmdeki Küçük Luxo'nun eğlenceli duruşuna sahipti. Apple bu tasarımın birçok patentini aldı ve bunların çoğunda mucit olarak Ive'ın adı geçse de Jobs bir tanesine -"bir düz ekran monitöre tutturulmuş hareket ettirilebilir bir düzeneğe sahip bilgisayar sistemi"nin patentine- baş mucit olarak kendi adını yazdırdı.

Apple'ın bazı Macintosh tasarımları şimdi bakınca biraz fazla şirin gelebilir. Ama diğer bilgisayar üreticileri de tam tersi uçtaydılar. Yenilikçi olması beklenen o endüstriye ucuz tasarlanmış, birbirinin benzeri, kutu şeklinde kasalar egemendi. Dell, Compaq ve HP gibi şirketler mavi renk ve farklı şekiller kullanarak birkaç deneme yapıp başarısız olunca, bilgisayarları yurtdışında imal edip maliyeti düşürerek onları metalaştırmışlardı. Cüretkâr tasarımlar ve iTunes'la iMovie gibi nefes kesici uygulamalar sunan Apple, yenilikçi tek şirketti.

İçinde Intel Var

Apple'ın yenilikleri sadece yüzeysel değildi. IBM ve Motorola ortaklığıyla üretilen PowerPC adlı bir mikroişlemciyi kullanıyordu 1994'ten beri. Bunun birkaç yıllığına Intel çiplerinden hızlı olması, Apple'ın esprili reklamlarında belirttiği bir avantajdı. Ancak Jobs geri döndüğünde Motorola çipin yeni versiyonlarını üretmekte gecikmişti. Jobs'la Motorola CEO'su Chris Galvin bu yüzden tartıştılar. Jobs 1997'de Apple'a döndükten sonra Macintosh işletim sisteminin lisansını klon üreticilerine vermeyi kesmekte karar kılınca, Galvin'e Motorola'nın klonu olan, Mac uyumlu StarMax'e istisna yapmayı düşünebileceğini, ama bunun için Motorola'nın laptoplar için yeni PowerPC çipleri geliştirmeyi hızlandırması gerektiğini söyledi. Tartışma alevlendi. Jobs Motorola'nın çiplerinin berbat olduğunu

söyledi. Galvin de sinirli bir insandı ve tepki gösterdi. Jobs telefonu onun yüzüne kapadı. Motorola StarMax iptal edildi ve Jobs, Apple'ın Motorola/IBM PowerPC çipini bırakıp Intel'inkini kullanmasını planlamaya başladı gizlice. Bu kolay iş değildi. Yepyeni bir işletim sistemi yazmaya benziyordu.

Jobs yönetim kuruluna iktidar vermese de toplantılarda fikir alışverişi yapılıyordu ve stratejiler tartışılıyordu; Jobs bir beyaztahtanın önünde durup doğaçlama gelişen tartışmaları yönetiyordu. Yöneticiler Intel mimarisine geçip geçmemeyi on sekiz ay tartıştılar. "Uzun uzun konuştuk, bir sürü soru sorduk ve sonunda hepimiz bunun yapılması gerektiğine karar verdik," diye anımsıyordu yönetim kurulu üyesi Art Levinson.

O zamanlar Intel'in başkanı olan ve sonradan CEO'su olacak Paul Otellini, Jobs'la görüşmeye başladı. Jobs'ın NeXT'i yaşatmaya çabaladığı dönemde tanışmışlardı ve Otellini'ye göre Jobs o sıralar "küstahlığını bir süreliğine dizginlemişti". İnsanları soğukkanlı ve alaycı bir gözle değerlendiren Otellini, 2000'lerin başlarında Apple'daki Jobs'la iş görüşmeleri yapmaya başlayıp da "yine agresifleştiğini ve önceki kadar mütevazı olmadığını" keşfedince rahatsız olmadı, tersine bunu eğlenceli buldu. Jobs diğer bilgisayar üreticileriyle de iş yapan Intel'in onlara verdiğinden daha düşük bir fiyat istiyordu. "Orta yolu bulmak için epey yaratıcı olmamız gerekti," dedi Otellini. Pazarlığın çoğunu Jobs'ın yeğlediği şekilde uzun yürüyüşlere çıkarak yaptılar; bazen Stanford kampüsünün yukarısındaki, Çanak adıyla bilinen radyoteleskoba çıkan yollarda yürüdüler. Jobs her yürüyüşün başında bir öykü anlatıyor ve bilgisayarların evrim geçirdiğinden bahsediyordu. Sonundaysa rakamlar konusunda pazarlık yapıyordu.

"Intel, Andy Grove'la Craig Barrett tarafından yönetildiği dönemden yeni çıkmıştı ve zor bir partner olarak tanınıyordu," dedi Otellini. "Ben Intel'in birlikte çalışılabilecek bir şirket olduğunu göstermek istiyordum." Dolayısıyla Intel'in bir uzman ekibi Apple'la birlikte çalıştı ve dönüşümü altı ay erken halletmeyi başardılar. Jobs Otellini'yi Apple'ın 100 en üst düzey yöneticisinin gittiği tatil yerine davet etti; Otellini orada Intel'in tavşan kostümünü andıran ünlü laboratuvar önlüklerinden birini giydi ve Jobs'ı sımsıkı kucakladı. 2005'te anlaşmaları ilan edilirken, normalde

insanlara mesafeli davranan Otellini bu eylemi yineledi. “Apple’la Intel sonunda birlikteler,” yazısı belirdi dev ekranda.

Bill Gates çok şaşırmıştı. Çılgınca renkli kasalar tasarlanması pek ilgisini çekmiyordu. Ama bir bilgisayarın CPU’sunun sorunsuz bir şekilde ve zamanında, gizlice değiştirilmesini gerçekten takdir etti. “Mikroişlemci çipimizi değiştireceğiz ve hiç sorun çıkmayacak desen inanmazdım,” dedi bana yıllar sonra, kendisine Jobs’ın neler başardığını sorduğumda. “Ama onlar bunu yaptılar.”

Opsiyonlar

Jobs’ın tuhaflıklarından biri paraya olan yaklaşımıydı. 1997’de Apple’a geri dönünce kendini yılda bir dolara, kendisinden çok şirketi için çalışan biri olarak gösterdi. Yine de kendisine yönetim kurulu komitesi değerlendirmeleri ve performans kriterleri gözetilmeksizin büyük opsiyon bağışları yapılmasını -Apple’ın yüksek miktarda hisse senedini önceden belirlenen bir fiyattan alma hakkının verilmesini- kabul etti.

2000’in başında, ünvanındaki “geçici” ibaresini kaldırıp da resmen CEO olunca, Ed Woolard’la yönetim kurulu ona büyük bir bağış teklif ettiler (uçağın yanı sıra); Jobs oluşturmaya özen gösterdiği parayı önemsemez imajına ters davranıp da yönetim kurulunun teklif ettiğinden bile daha çok opsiyon isteyince Woolard afalladı. Ama Jobs’ın opsiyonları almasından kısa süre sonra, bunun boşuna olduğu ortaya çıktı. Apple hissesinin Eylül 2000’de çakılması -Cube’un hayal kırıklığı yaratan satışları ve internet balonunun patlaması yüzünden-, opsiyonları değersizleştirdi.

Fortune’un Haziran 2001 sayısının kapak teması “CEO’lara Saçılan Büyük Paralar”da fazla para alan CEO’lardan bahsedilmesi durumu iyice kötüleştirdi. Kapak fotoğrafında Jobs kurnazca gülümsüyordu. Opsiyonlarının değeri o sıralar çok düşük olsa da, Black-Scholes eşitliğiyle fiyatlandırıldıklarında 872 milyon doları buluyordu. Fortune bunun “açık arayla”, şimdiye kadar bir CEO’ya verilmiş en büyük tazminat paketi olduğunu söylüyordu. Olabilecek en kötü durumdu bu. Jobs dört yıl boyunca çalışıp didinerek Apple’ın durumunu düzeltmesinin karşılığında neredeyse hiç para kazanmamıştı, ama açgözlü CEO’ların poster çocuğu olmuştu, ikiyüzlü biri gibi gösterilmişti ve kişisel imajı zedelenmişti.

Editöre zehir zemberek bir mektup yazıp opsiyonlarının “değerinin sıfır olduğunu” söyledi ve onları 872 milyon dolar değer biçen *Fortune*’a bu meblağın yarısına satmayı teklif etti.

Bu arada Jobs yönetim kurulunun kendisine büyük bir opsiyon bağışı daha yapmasını istiyordu, elindekiler değersiz göründüğünden. Hedefinin zengin olmaktan çok hak ettiği takdiri görmek olduğunu yönetim kuruluna ve muhtemelen kendi kendine de ısrarla söylüyordu. “Mesele para değildi aslında,” dedi sonradan, opsiyonlarla ilgili bir SEC davasında ifade verirken. “Herkes kendisiyle eşit düzeydeki insanlar tarafından takdir edilmek ister... Ben yönetim kurulunun beni pek takdir etmediğini hissediyordum.” Opsiyonları battığından, kendisi talepte bulunmadan yönetim kurulunun ona yeni bir bağışta bulunması gerektiğini düşünüyordu. “İşimi gayet iyi yaptığımı düşünüyordum. Öyle bir şey yapmaları kendimi iyi hissettirirdi.”

Bizzat seçtiği yönetim kurulu üstüne titriyordu. Dolayısıyla Ağustos 2001’de, hisse fiyatı 18 doların biraz altındayken, ona bir büyük bağış daha yapmaya karar verdiler. Mesele şuydu ki, Jobs özellikle *Fortune*’da çıkan yazıdan sonra imajı konusunda kaygılanıyordu. Yeni bağışı ancak yönetim kurulu onun eski opsiyonlarını aynı anda iptal ederse kabul etmek istiyordu. Ama bu muhasebe sorunlarına yol açardı, çünkü pratikte eski opsiyonların yeniden fiyatlandırılması anlamına gelirdi. Bu da şirket varlıklarının değer kaybetmiş görünmesine yol açardı. Bu “değişken muhasebe” sorunundan sakınmanın tek yolu Jobs’ın eski opsiyonlarını, yeni opsiyonlarının bağışlanmasından en az altı ay sonra iptal etmekti.

Jobs yeni opsiyonları kabul etmeye ve eskilerinin iptal edilmesi için altı ay beklemeye 2001 Aralığı’nın ortasında nihayet razı oldu. Ama aradan geçen sürede hisse fiyatı (bölünme beklentisiyle) 3 dolar yükselip 21 dolar civarına çıkmıştı. Dolayısıyla işlem fiyatı bu yeni seviyeden belirlenirse Jobs hisse başına 3 dolar zarar edecekti. Apple’ın baş hukuk müşaviri Nancy Heinen yakın zamandaki hisse fiyatlarına baktı ve Ekim’deki, hisse fiyatının 18,30 dolar olduğu bir tarihin seçilmesine yardım etti. Ayrıca yönetim kurulunu bağışı o tarihte yapmış gibi göstermenin ayrıntılarını gözden geçirip onayladı. Sözleşmeye eski tarih konması Jobs’a 20 milyon dolar kazandırma potansiyeli taşıyordu.

Sonunda yine Jobs'ın adı kötüye çıkacaktı ve cebine beş kuruş girmeyecekti. Apple'ın hisse fiyatı düşmeyi sürdürdü ve 2003 Martı'nda yeni opsiyonlar bile öyle batıktı ki Jobs hepsini 75 milyon dolarlık hisseyle takas etti; 1997 ila 2006'da çalıştığı her sene için aşağı yukarı 8,3 milyon dolarlık hisse almış oluyordu böylelikle.

Wall Street Journal 2006'da, eski tarih konan hisse opsiyonlarıyla ilgili etkileyici bir yazı dizisi yayınlamasa bütün bunların önemi olmayacaktı. Apple'ın adı geçmese de yönetim kurulu üç üyeden -Al Gore, Google'dan Eric Schmidt ve IBM'le Chrysler'ın eski baş mali işler görevlisi Jerry York- oluşma bir kurulu, kendi uygulamalarını soruşturması için atadı. "Steve'in kusuru varsa örtbas etmemeyi baştan kararlaştırdık," diye anımsıyordu Gore. Komite Jobs'a ve diğer bazı üst düzey yöneticilere yapılan bağışlarda uygunsuzluklar tespit etti ve bulguları hemen SEC'e bildirdi. Raporda Jobs'ın eski tarih yazıldığının farkında olduğu, ama bundan mali kazanç sağlamadığı söyleniyordu. (Disney'deki bir yönetim kurulu komitesi de Jobs'ın başta olduğu zamanlarda Pixar'da benzer şekilde bazı opsiyonlara eski tarih atıldığını keşfetti.)

Eski tarih uygulaması konusunda kanun muğlaktı, özellikle de tarihi farklı gösterilen bağışlardan Apple'daki kimse kazanç sağlamadığı için. SEC sekiz ay boyunca kendi soruşturmasını yürüttü ve Nisan 2007'de, "kısmen Apple'ın Komisyon soruşturmasına hızlı, geniş çaplı ve sıra dışı katkıları ve [kendini] vakit geçirmeden rapor etmesi sebebiyle", Apple'a dava açmayacağını açıkladı. Her ne kadar SEC Jobs'ın eski tarih atılmasından haberdar olduğunu tespit etse de, "muhtemel finansal sonuçlardan habersiz olduğuna" hükmederek onu suçsuz buldu.

Ancak SEC yönetim kurulu üyesi olan eski CFO Fred Anderson'a ve baş hukuk müşaviri Nancy Heinen'e dava açtı. Geniş çeneli ve son derece ilkeli bir adam olan emekli Hava Kuvvetleri yüzbaşısı Anderson, Apple'da insanları sağduyuya davet eden ve sakinleştiren biri olmuştu; Jobs'ın sinir krizlerini yatıştırabilmesiyle tanınıyordu. SEC onu bir bağışın (Jobs'a yapılan değil) belgelerini hazırlarken "ihmâlkar" davranmakla suçladı sadece ve şirketlerin yönetim kurullarında görev yapmayı sürdürmesine izin verdi. Yine de Anderson sonunda Apple yönetim kurulundan istifa etti. Yönetim kurulu toplantısında, Gore'un komitesi bulgularından bahsederken

o ve Jobs odadan çıkarılmışlardı ve Anderson Jobs'ın ofisinde onunla baş başa beklemişti. Bir daha konuşmadılar.

Anderson günah keçisi yapıldığını düşünüyordu. SEC'le uzlaştıktan sonra avukatı Jobs'ı kısmen suçlayan bir açıklama yaptı. Anderson'ın "Bay Jobs'ı idari ekip bağışının yönetim kuruluyla anlaşmanın yapıldığı tarihe göre fiyatlandırılması gerektiği, yoksa bunun muhasebe sorunları doğurabileceği konusunda uyardığını", Jobs'ınsa "yönetim kurulunun onay verdiği" karşılığını verdiğini söyledi.

Kendisine yöneltilen suçlamaları başta reddeden Heinen sonunda uzlaşmak ve ceza ödemek zorunda kaldı. Aynı şekilde şirket de hissedarların dava açmasından sonra uzlaşarak 14 milyon dolar tazminat ödemeyi kabul etti.

Tazmin meselesi Jobs'ın park etme konusundaki tuhaflığını akla getiriyordu bazı açılardan. "CEO'ya özel" park yeri gibi ayrıcalıkları reddetse de, engelli yerlerine park etmeye hakkı olduğunu varsayıyordu. Yılda 1 dolara çalışmaya razı gibi görünmek istiyordu (hem kendine, hem de başkalarına), ama aynı zamanda kendisine büyük hisse bağışları yapılmasını istiyordu. Karşıkültür asisiyken girişimci iş adamına dönüşmenin çelişkilerini barındırıyordu, kendini satmadığına ve işini para için yapmadığına inanmak istiyordu.

34. Bölüm

Birinci Raunt

Memento Mori



Elli yaşındayken (ortada), Laurene Powell Eve'i tutuyor,
Eddy Cue, John Lasseter (fotoğraf makineli) ve Lee Clow (sakallı).

Kanser

Jobs kanser olmasını 1997'den itibaren hem Apple'ı, hem Pixar'ı yönetirken çok yıpranmasına yoracaktı sonradan. İki şirket arasında koştururken böbrek taşları gibi rahatsızlıklar yaşamıştı ve eve geldiğinde neredeyse konuşamayacak kadar yorgun oluyordu. "Bu kanser o zaman başladı herhalde, çünkü o sıralar bağışıklık sistemim epey zayıftı," dedi.

Yorgunluğun veya bağışıklık sisteminin zayıflığının kansere yol açtığının kanıtı yok. Ama böbrek sorunları kanserinin tespit edilmesini dolaylı yoldan sağladı. Kendisini tedavi eden ürologla Ekim 2003'te karşılaştığında kadın ondan böbrekleriyle üreterinin bilgisayarlı tomografisini istedi. Jobs beş yıldır tomografi çektirmiyordu. Yeni tomografide böbreklerinde terslik çıkmadı, ama pankreasında bir gölge vardı, dolayısıyla ürolog ona pankreasını muayene ettirmesini söyledi. Jobs bunu yapmadı. Üstünde düşünmek istemediği verileri göz ardı etmekte iyiydi her zamanki gibi. Ama kadın ısrar etti. "Steve, bu gerçekten önemli," dedi birkaç gün sonra. "Muayene olman gerek."

Kadının sesi Jobs'ı harekete geçirecek kadar telaşlıydı. Jobs bir sabah erkenden muayeneye gitti ve doktorlar tomografiyi inceledikten sonra onunla görüşüp kötü haberi verdiler, pankreasında tümör olduğunu söylediler. Hatta bir tanesi hayatındaki yarım kalmış işleri tamamlamasını tavsiye etti; Jobs'ın sadece birkaç aylık ömrü kaldığını söylüyordu kibarca. O akşam boğazından bağırsaklarına endoskop indirerek pankreasındaki tümörden iğneyle birkaç hücre aldılar. Powell kocasının doktorlarının sevince kapıldıklarını anımsıyor. Tümörün bir islet hücre ya da pankreatik nöroendokrin tümörü olduğu anlaşıldı, ki bunlar nadir görülür ama daha yavaş büyüdüklerinden tedavileri daha mümkündür. Jobs tümör o kadar erken -rutin bir böbrek muayenesi sırasında- keşfedildiği için şanslıydı; tümör yayılmadan ameliyatla alınabilirdi.

İlk aradığı kişilerden biri, Hindistan'daki aşramda tanıştığı Larry Brilliant oldu. "Hâlâ Tanrı'ya inanıyor musun?" diye sordu Jobs ona. Brilliant inandığını söyleyince Hindu guruları Neem Karoli Baba'nın öğrettiği, Tanrı'ya giden çeşitli yollardan bahsettiler. Sonra Brilliant Jobs'a sorunun ne olduğunu sordu. "Kanserim," diye karşılık verdi Jobs.

Apple yönetim kurulunda olan Art Levinson'ın, kendi şirketi Genentech'in yönetim kurulu toplantısında başkanlık yaparken cep telefonu çaldı ve ekranda Jobs'ın ismi belirdi. Levinson ara verilir verilmez Jobs'ı geri aradı ve tümör haberini aldı. Kanser biyolojisi konusunda bilgiliydi ve firması kanser ilaçları üretiyordu, dolayısıyla Jobs'ın danışmanı haline geldi. Kendisi de prostat kanserini yenmiş olan Intel'den Andy Grove da aynı şekilde gönüllü danışman oldu. Jobs o Pazar günü onu arayınca Grove Jobs'ın evine gelip iki saat kaldı.

Jobs kabul gören tek tıbbi yaklaşımı, yani tümörün ameliyatla alınmasını reddederek arkadaşlarıyla karısını dehşete düşürdü. "Vücudumu kesip açmalarını hiç istemiyordum, bu yüzden başka birkaç şey denedim," diye anımsıyordu biraz pişmanlıkla, yıllar sonra benimle konuşurken. Katı bir vegan diyetine başladı, bol bol taze havuçla meyve suyu tüketti. Bu rejime akupunkturu, çeşitli şifalı otları ve arada sırada internette rastladığı ya da ülkenin dört bir tarafındaki, danıştığı insanların (bir medyum da dahil olmak üzere) bahsettiği tedavileri ekledi. Güney California'da bir doğal tedavi kliniğini işleten ve organik bitkilerin, meyve suyu oruçlarının,

bağırsakları sık sık temizlemenin, hidroterapinin ve her türlü negatif hissi ifade etmenin önemini vurgulayan bir doktordan etkilendi bir süre.

“Temel mesele vücudunun kesilip açılmasına gerçekten hazır olmamasıydı,” diye anımsıyordu Powell. “İnsanı böyle bir şeye ikna etmek güçtür.” Yine de denedi. “Vücut ruha hizmet için vardır,” iddiasında bulundu. Arkadaşları Jobs’a ameliyat olmasını ve kemoterapi tedavisi görmesini söylediler ısrarla. “Steve kendini iyileştirmek için at boku, at boku kökü gibi şeyler yemeye çalıştığı sıralarda benimle konuştu ve ona deli olduğunu söyledim,” diye anımsıyordu Grove. Levinson Jobs’a “her gün yalvardığını” ve “onunla iletişim kuramamanın son derece can sıkıcı olduğunu” söyledi. Tartışmaları yüzünden arkadaşlıkları bitecekti neredeyse. Jobs diyet tedavilerinden bahsedince Levinson “Kanser öyle bir şey değildir,” diyordu ısrarla. “Ameliyat olmadan ve onu toksik kimyasallar bombardımanına tutmadan kurtulamazsın.” Beslenmeye dayalı alternatif tedavi yöntemlerinde çığır açmış diyet doktoru Dean Ornish bile Jobs’la uzun bir yürüyüşe çıktı ve bazen modern tıbbın en doğru seçenek olduğunu ısrarla anlatmaya çalıştı. “Gerçekten ameliyata ihtiyacın var,” dedi Ornish ona.

Jobs Ekim 2003’te teşhis konmasından sonra dokuz ay direndi. Bunun bir sebebi gerçekliği çarpıtma sahasının karanlık tarafıydı. “Bence Steve dünyanın belirli bir şekilde olmasını öyle çok istiyor ki, dünyayı iradesiyle öyle kılmaya çalışıyor,” diye yorumda bulundu Levinson. “Bazen işe yaramıyor. Gerçeklik amansız.” Jobs’ın muhteşem odaklanma yeteneğinin olumsuz tarafı, uğraşmak istemediği şeyleri filtrelemeye korkutucu bir şekilde hevesli olmasıydı. Bu pek çok büyük başarısını mümkün kılsa da ters tepebilirdi. “Yüzleşmek istemediği şeyleri görmezden gelme yeteneğine sahip,” diye açıkladı karısı. “Mizacı öyle.” Jobs ailesi ve evliliğiyle ilgili kişisel meselelere, mühendislik ve ticari sorunlarla ilgili mesleki meselelere, sağlık ve kanserle ilgili meselelere sırtını dönüveriyordu bazen.

Karısının “sihirli düşünüş” dediği şeyin – yani dünyayı iradesiyle istediği şekle sokabileceği varsayımının ödülünü aldığı zamanlar olmuştu. Ama bu yaklaşım kanserde işe yaramıyordu. Powell onun fikrini değiştirmek için, kız kardeşi Mona Simpson dahil olmak üzere çevresindeki herkesin

yardımına başvurdu. Nihayet Temmuz 2004'te Jobs'a tümörün büyüdüğünü ve muhtemelen yayıldığını gösteren bir tomografi gösterildi. Bunun üzerine Jobs gerçeklikle yüzleşmek zorunda kaldı.

31 Temmuz 2004 Cumartesi günü Stanford Üniversitesi Tıp Merkezi'nde ameliyat oldu. "Whipple prosedürü", yani pankreasın yanı sıra midenin büyük bir bölümüyle bağırsağın bir kısmının alınması işlemi tam anlamıyla uygulanmadı. Doktorlar bu prosedürü uygulamayı düşündülerse de sonunda daha az radikal bir yaklaşımda, modifiye bir Whipple'da karar kılarak pankreasın bir kısmını aldılar sadece.

Jobs ertesi gün çalışanlarına bir e-posta göndererek -hastane odasındaki PowerBook'unu kullandı-, ameliyat olduğunu haber verdi. Onları kendisindeki pankreas kanseri tipinin "her sene teşhis edilen pankreas kanseri vakalarının aşağı yukarı %1'ini teşkil ettiği ve zamanında (benimki gibi) saptanırsa cerrahi operasyonla iyileştirebildiği" konusunda temin etti. Kemoterapi veya radyasyon tedavisi görmesine gerek olmadığını ve Eylül başında işe geri dönmeyi planladığını söyledi. "İşlerden geri kalmayalım diye, yokluğumda günlük operasyonlardan Tim Cook sorumlu olacak," diye yazdı. "Bazılarınıza Ağustos'ta bol bol telefon edeceğime eminim ve Eylül'de sizlerle görüşmeye can atıyorum."

Ameliyatın bir yan etkisi Jobs için sorun olacaktı, ergenliğinden beri saplantılı bir şekilde uyguladığı diyetleri ve tuhaf arınma ve oruç rutinleri yüzünden. Pankreas midenin gıdaları sindirip besleyici maddeleri özümsemesini sağlayan enzimleri ürettiğinden, bu organın bir kısmını almak yeterli protein alımını güçleştirir. Hastalara sık sık yemek yemeleri ve besleyici bir diyet uygulamaları, çeşitli et ve balık proteinlerinin yanı sıra tam yağlı süt ürünleri tüketmeleri önerilir.

Jobs hastanede iki hafta kaldı ve ardından gücünü geri kazanmaya çabaladı. "Geri döndüğümü ve şu sallanan sandalyeye oturduğumu hatırlıyorum," dedi bana, oturma odasındaki sallanan sandalyeyi göstererek. "Yürüyecek enerjim yoktu. Evin etrafını turlamaya ancak bir hafta sonra başlayabildim. Kendimi birkaç sokak ilerideki bahçelere ve ardından daha öteye kadar yürümeye zorladım ve altı ay içinde enerjimin neredeyse tamamını geri kazandım."

Maalesef kanser yayılmıştı. Doktorlar ameliyat sırasında üç tane metastaz buldular. Dokuz ay önce ameliyat yapsalar kanseri yayılmadan önce durdurabilirlerdi belki, gerçi bunu asla bilemeyeceklerdi. Jobs'ın kemoterapi tedavisine başlaması, beslenme konusunda yaşadığı sıkıntıları iyice arttırdı.

Stanford Mezuniyet Konuşması

Jobs kansere karşı vermekte olduğu mücadeleyi gizli tuttu -herkese "iyileştiğini" söyledi-, tıpkı Ekim 2003'te konan kanser teşhisini gizli tuttuğu gibi. Bu gizlilik şaşırtıcı değildi. Jobs'ın mizacının parçasıydı. Esas şaşırtıcı olan, sağlık durumunu açıklıkla kamuyla paylaşma kararıydı. Ürün lansmanları dışında nadiren konuşma yapsa da, Stanford'un Haziran 2005'te mezuniyet konuşması yapması teklifini kabul etti. Kanser teşhisi konulduğundan beri düşünceli bir hal almıştı ve elli yaşına basıyordu.

Yapacağı konuşma için dahi senarist Aaron Sorkin'den (*Birkaç İyi Adam, West Wing*) yardım istedi. Sorkin bunu kabul edince Jobs ona bazı fikirlerini yolladı. "Bu Şubat'taydı ve sonra haber almayınca Nisan'da tekrar yazdım, 'Ha, evet,' dedi, ben de birkaç fikrimi daha gönderdim," dedi Jobs. "Sonunda onunla telefon görüşmesi yapmayı başardım; 'Hı hı,' deyip duruyordu, ama sonunda Haziran başı geldi çattı ve bana hâlâ bir şey göndermemişti."

Jobs paniğe kapıldı. Kendi sunumlarını bizzat yazmıştı hep, ama ilk kez mezuniyet konuşması yapacaktı. Bir gece oturup konuşmayı karısı dışında kimseden yardım almadan, bizzat yazdı. Sonunda ortaya çıkan metin son derece samimi ve sadeydi; mükemmel bir Steve Jobs ürününün yalınlığına ve kişiselliğine sahipti.

Alex Haley bir konuşmaya başlamanın en iyi yolunun "Size bir öykü anlatayım," demek olduğunu söylemişti. Kimse nutuk dinlemeye meraklı değildir, ama herkes öyküleri sever. Jobs da bu yaklaşımı seçti. "Bugün size hayatımdan üç öykü anlatmak istiyorum," diye söze başladı. "Sadece bu. Çok değil. Üç öykü o kadar."

İlki Reed Üniversitesi'nden ayrılmasıyla ilgiliydi. "Böylece ilgimi çekmeyen zorunlu dersleri bırakıp, çok daha ilginç görünen derslere

girebilecektim.” İkincisi Apple’dan kovulmasının sonunda kendisi için iyi olmasıyla ilgiliydi. “Başarılı olmanın ağırlığının yerini sil baştan yapmanın, her şey konusunda çok daha az emin olmanın hafifliği aldı.” Tepede turlayan bir uçağın Jobs’a “bütün elektronik çöpleri geri dönüşümlü kullanmasını” öğütleyen bir pankart taşımasına karşın öğrenciler sıra dışı bir şekilde pür dikkat dinliyorlardı, ama en çok üçüncü öykü ilgilerini çekti. Bu öykü kanser teşhisi konmasıyla ve bunun getirdiği farkındalıkla ilgiliydi.

> Yakında öleceğimi anımsamak, hayatta önemli seçimler yapmamda en büyük yardımcım oldu şimdiye kadar. Çünkü neredeyse her şey – bütün dış beklentiler, gurur, rezil olma ya da başarısızlık korkusu – bütün bunlar ölümün karşısında önemsizleşiyor ve geride sadece gerçekten önemli şeyler kalıyor. Öleceğinizi anımsamak, kaybedecek bir şeyiniz olduğu yanılgısına düşmekten kurtulmanın en iyi yolu. Zaten çıplaksınız. Yüreğinizi takip etmemeniz için hiçbir sebep yok.

Bu konuşmanın ustalık dolu minimalizmi ona sadelik, saflık ve cazibe katıyordu. Antolojilerden YouTube’a dek istediğiniz yere bakın; bundan daha iyi bir mezuniyet töreni konuşması bulamazsınız. Bazıları daha önemli olabilirler, örneğin George Marshall’ın 1947’de Harvard’da yaptığı, Avrupa’yı baştan inşa etme planını ilan ettiği konuşma; ama hiçbiri daha güzel değil.

Elli Yaşında Bir Aslan

Jobs otuzuncu ve kırkıncı doğumgünlerini Silikon Vadisi yıldızlarıyla ve başka ünlü insanlarla kutlamıştı. Ama 2005’te, kanser ameliyatını takiben, Jobs elli yaşına basarken karısının düzenlediği sürpriz partide sadece en yakın dostları ve iş arkadaşları vardı. Parti bir arkadaşlarının San Francisco’daki konforlu evinde düzenlendi ve büyük şef Alice Waters kuskuslu İskoç somonu ve bahçede yetişmiş sebzeleri kullanarak çeşitli yemekler hazırladı. “Güzel, sıcak ve samimi bir partiydi, herkes çocuklarıyla birlikte bir odada oturabiliyordu,” diye anımsıyordu Waters. “Whose Line Is It Anyway?” şovunun ekibi komedi doğaçlaması yaptı. Jobs’ın yakın arkadaşı Mike Slade ve Apple’la Pixar’dan iş arkadaşları (Lasseter, Cook, Schiller, Clow, Rubinstein ve Tevanian dahil olmak üzere) oradaydı.

Cook Jobs'ın yokluğunda şirketi yönetmeyi iyi becermişti. Apple'ın sağı solu belli olmayan çalışanlarının performanslarını yüksek tutmuş ve fazla göz önüne çıkmamıştı. Jobs güçlü kişilikleri bir noktaya dek severdi, ama yardımcılarına asla fazla yetki vermemiş ve sahneyi paylaşmamıştı. Onun yedeği olmak gerçekten zordu. Çok başarılı olmanız da kötüydü, olmamanız da. Cook bu zor işin altından kalkmayı başarmıştı. Yöneticiyken soğukkanlı ve kararlıydı, ama dikkat çekmeye ya da övgü toplamaya çalışmıyordu. "Steve'in bütün başarıları sahiplenmesine sinir olanlar var, ama ben bunu asla umursamadım," dedi Cook. "Açıkçası ismimin asla gazetelerde çıkmamasını yeğlerim."

Jobs hastalık izninden dönünce Cook Apple'ın düzgün işlemesini sağlayan ve Jobs'ın sinir krizleri karşısında istifini bozmayan insan rolüne geri döndü. "Steve'in hakkında şunu öğrendim: İnsanlar onun bazı sözlerini yanlış anlıyorlardı, saldırgan davrandığını veya negatif enerji yaydığını düşünüyorlardı, ama aslında tutkusunu gösterme tarzı öyleydi. Ben öyle baktığım için hiçbir tavrını kişisel algılamadım." Birçok açıdan Jobs'ın taban tabana zıttıydı: Soğukkanlıydı, ruh halleri değişken değildi ve (NeXT'in tezarusunun ekleyeceği gibi) "mercurial"den çok "saturnine"di. "Ben iyi bir pazarlıkçıyım, ama o benden daha iyidir herhalde, çünkü soğukkanlı bir müşteri o," dedi Jobs sonradan. Jobs onu biraz daha övdükten sonra ciddi, ama pek dile getirmediği bir çekincesinden bahsetti usulca. "Ama Tim bir ürün insanı değil temelde."

2005 sonbaharında Jobs, Cook'u COO yaptı. Birlikte Japonya'ya uçuyorlardı. Jobs Cook'a fikrini *sormadı*. Sadece ona dönüp "Seni COO yapmaya karar verdim," dedi.

Jobs'ın eski arkadaşları Jon Rubinstein'la Avie Tevanian -1997 restorasyonu sırasında getirilen donanım ve yazılım sorumluları- şirketten ayrılmaya karar verdiler. Tevanian epey para kazanmıştı ve artık çalışmayı bırakmaya hazırdı. "Avie çok akıllı ve iyi bir insan, Ruby'den çok daha sağduyulu ve egosu yüksek değil," dedi Jobs. "Avie'nin gitmesi bizim için büyük bir kayıp oldu. O eşsiz biri – bir dahi."

Rubinstein ise şirkette huzursuzdu. Cook'un yükselişinden rahatsız olmuştu ve Jobs'ın emrinde dokuz yıl çalışmak onu yıpratmıştı. Giderek

daha sık bağrışıyorlardı. Daha temel bir sebep de vardı: Rubinstein eskiden kendisinin altında çalışan, şimdiyse doğrudan Jobs'a rapor veren Jony Ive'la sık sık tartışıyordu. Ive göz kamaştırıcı, ama mühendislik kısmı zor tasarımlarla sınırları zorluyordu hep. İşi donanımın pratik bir şekilde üretilmesini sağlamak olan Rubinstein ise çoğunlukla itiraz ediyordu. İhtiyatlı biriydi. "Sonuçta Ruby HP'den geldi," dedi Jobs. "Ve asla derinlere inmedi, agresif değildi."

Örneğin Power Mac G4'ün kulplarının vidaları meselesi vardı. Ive belirli bir cilaya ve biçime sahip olmalarına karar vermişti. Ama bunun maliyetinin "astronomik" olacağını ve projeyi haftalarca geciktireceğini düşünen Rubinstein, bu fikri veto etti. Onun işi ürünleri teslim etmekti ve bunun için tavizler vermesi gerekiyordu. Bu yaklaşımın mucitliğe ters olduğunu düşünen Ive hem Rubinstein'ın üstündeki Jobs'a, hem de etrafındaki orta düzey mühendislere gidiyordu. "Ruby bunu yapamazsınız, proje gecikir diyordu; ben de yapabiliriz bence diyordum," diye anımsıyordu Ive. "Yapabileceğimizi biliyordum, çünkü ürün ekipleriyle ondan gizli konuşuyordum önceden." Böyle vakalarda Jobs, Ive'ın tarafını tutuyordu.

Ive'la Rubinstein'ın bazen itiştikleri, yumruklaşmaya yaklaştıkları oluyordu. Sonunda Ive Jobs'a "Ya o, ya ben," dedi. Jobs Ive'ı seçti. Rubinstein artık gitmeye hazırdı zaten. Karısıyla birlikte Meksika'da arazi almıştı ve çalışmaya ara verip orada ev yaptırmak istiyordu. Apple'ın iPhone'unun benzerini üretmeye çalışan Palm'da çalışmaya başladı sonunda. Palm'ın eski çalışanlarından bazılarını işe almasına çok sinirlenen Jobs, Palm'ın çoğunluk hissesini satın alan, eski Apple CFO'su Fred Anderson'ın yönetimindeki bir özel sermaye yatırım grubunun kurucularından olan Bono'ya sitemde bulundu. Bono şu cevabı yazdı: "Bu konuda sakin olmalısın. The Beatles'ın, Herman and the Hermits grubu onların turne ekibinden birini işe aldı diye ortalığı ayağa kaldırması gibi bir şey senin yaptığın." Jobs aşırı tepki verdiğini sonradan kabul etti. "Tamamen başarısız olmaları yarama merhem oldu," dedi.

Jobs daha uyumlu ve biraz daha uysal bir yönetim kadrosu kurmayı başardı. Bu kadrodaki, Cook'la Ive'ın dışındaki başlıca aktörler iPhone yazılımından sorumlu Scott Forstall, pazarlamadan sorumlu Phil Schiller,

Mac donanımından sorumlu Bob Mansfield, internet hizmetlerinden sorumlu Eddy Cue ve CFO Peter Oppenheimer'dı. Jobs'ın üst düzey yönetici kadrosundakiler dıştan bakılınca birbirinin aynısı gibi görünseler de -hepsi de orta yaşlı beyaz erkeklerdiler-, tarzları farklı farklıydı. Ive duygusal ve dışavurumcuydu, Cook ise çelik gibi sertti. Hepsi de kendilerinden hem Jobs'a saygılı davranmalarının, hem de onun fikirlerine itiraz etmelerinin ve onunla tartışmaya hazır olmalarının beklendiğini biliyorlardı – korunması güç bir dengeydi bu, ama hepsi de gayet başarılı oldular. "En baştan şunu fark ettim ki, Steve fikrini söylemeyeni eziyordu," dedi Cook. "Tartışmaların daha iyi sonuçlara ulaşılmasında önemli olduğunu düşündüğü için karşıt pozisyon alıyor. Yani ona rahatça karşı çıkamazsan şirkette asla tutunamazsın."

Beyin fırtınası Pazartesi sabahları 9'da başlayan ve üç dört saat süren Yönetim Kadrosu toplantılarında yapılıyordu genellikle. Cook on dakika boyunca çizelgeler gösterip işlerin nasıl gittiğinden bahsediyordu, sonra da şirketin her ürünüyle ilgili çeşitli konular konuşuluyordu. Gelecekte odaklanılıyordu hep: Her üründe bir sonraki adım ne olmalıydı, nasıl yeni şeyler geliştirilmeliydi? Jobs bu toplantıları Apple'da ortak bir misyon paylaşıldığı hissini oturtmak için kullanıyordu. Böylece hem kontrol merkezileşiyordu -ve bu, şirketin iyi bir Apple ürünü gibi tamamen entegre görünmesini sağlıyordu-, hem de merkezsiz şirketlerin başına bela olan, bölümler arası çekişmeler sorunu önleniyordu.

Jobs toplantıları odaklanmayı dayatmakta da kullandı. Robert Friedland'in çiftliğindeyken görevi elma ağaçlarını sağlıklı kalsınlar diye budamaktı ve Apple'ı da metaforik anlamda buduyordu. Ekiplerin pazar kaygıları yüzünden birçok ürüne birden el atmalarını teşvik etmek veya binlerce fikrin gelişmesine izin vermek yerine, Apple'ın bir seferde sadece öncelik taşıyan iki üç meselede odaklanmasında diretiyordu. "Etrafındaki gürültüye kulaklarını tıkamayı ondan iyi başarabilen biri yok," dedi Cook. "Böylece sadece birkaç şeyde odaklanabiliyor ve birçok şeye hayır diyebiliyor. Bunu çok az insan gerçekten başarabilir."

Efsaneye göre, Antik Roma'da muzaffer bir general sokaklardan geçerken bazen peşinden bir uşak gelirdi ve bu uşağın görevi ona "memento mori", yani öleceğini hatırla demekti. Faniliğin hatırlatılması kahramanın

sağduyulu kalmasına, biraz alçakgönüllü olmasına katkıda bulunurdu. Jobs'a doktorları memento mori demişlerdi, ama bu alçakgönüllü olmasını sağlamadı. Tersine, sağlığına kavuşunca eskisinden de tutkuyla kükremeye başladı, misyonlarını tamamlamak için zamanı azmışçasına. Stanford konuşmasında söylediği gibi, hastalığı ona kaybedeceği bir şey olmadığını anımsatmıştı, dolayısıyla yoluna tam gaz devam etmeliydi. "Bir misyonu tamamlamak için geri döndü," dedi Cook. "Artık büyük bir şirketi yönetmesine karşın öyle cesurca hamleler yaptı ki, başka kimse öyle davranmazdı sanırım."

Jobs'ın kişisel tarzının törpülendiğinin, kanserle yüzleşmenin ve elli yaşına basmanın onun canı sıkılınca eskisinden biraz daha az kabalaşmasına yol açtığının kanıtları görüldü, en azından umuldu bir süreliğine. "Ameliyattan sonra geri döndüğünde insanları eskisi kadar aşağılamıyordu," diye anımsıyordu Tevanian. "Bir şeyden memnun kalmazsa deli gibi bağırıp çağırabiliyor ve küfredebiliyordu, ama bunu karşısındaki insanı tamamen ezmeden yapıyordu. O insanın işini daha iyi yapmasını sağlamak için kullandığı yöntemdi bu sadece." Tevanian bunu söyledikten sonra bir an düşündü ve ardından bir ekleme yaptı. "Bir insanın cidden kötü olduğunu ve gitmesi gerektiğini düşündüğü zamanlar hariç, ki arada sırada öyle düşündüğü oluyordu."

Ancak sonunda Jobs'ın sertliği geri geldi. İş arkadaşlarının çoğu bu haline alışkın olduklarından, ona tahammül etmeyi öğrenmişlerdi. Asıl canlarını sıkan şey Jobs'ın gazabını yabancılara yöneltmesiydi. "Bir keresinde smoothie almak için Whole Foods marketine gitmiştik," diye anımsıyordu Ive. "Smoothieyi yaşlı bir kadın hazırlıyordu ve Steve onu epey azarladı. Sonra da acıdı. 'O yaşlı bir kadın ve bu işi yapmak istemiyor.' İki tavrının birbirine benzediğini fark etmedi. İkisinde de püristlik yapıyordu."

Ive Jobs'la birlikte Londra'ya yaptığı bir yolculukta, oteli seçmek gibi nankör bir işi halletmek zorunda kaldı. Jobs'ın bayılacağını düşündüğü derin bir minimalizme sahip, sakin, 5 yıldızlı bir butik otel olan The Hempel'ı seçti. Ama odasına girer girmez kendini hazırladı ve gerçekten de bir dakika sonra telefonu çaldı. "Odamı hiç beğenmedim," diye bildirdi Jobs. "Boktan bir oda, haydi gidelim." Bunun üzerine Ive toplanıp resepsiyon masasına gitti; Jobs oradaki resepsiyonisti fikrini açıkça

söyleyerek afallattı. Ive kendisi de dahil olmak üzere çoğu insanın bir şeyi beğenmediklerinde bunu doğrudan söylememeye meyilli olduklarını çünkü hoşlanılmak istediklerini fark etti, “ki bu aslında kibirden kaynaklanır.” Aslında bu fazla iyi niyetli bir açıklamaydı. Her halükârda, Jobs öyle bir huya sahip değildi.

Ive içgüdüsel olarak insanlara çok iyi davrandığından, çok sevdiği Jobs’ın neden öyle davrandığını merak etti. Bir akşam bir San Francisco barında, samimi bir ilgiyle öne eğildi ve meseleyi analiz etmeye çalıştı:

> O çok ama çok duyarlı bir insan. Antisosyal davranışlarını ya da kabalığını vicdansızlık yapan şey bu. Vurdumduymaz ve duyarsız insanların neden kaba olduklarını anlayabilirim, ama duyarlı insanların kabalığına anlam veremem. Bir keresinde ona neden bu kadar sinirli tepkiler verdiğini sordum. “Ama sonra sinirim geçiyor,” dedi. Küçük bir çocuk gibi bir anda parlayabiliyor ve sonra sakinleşiyor. Ama bir de canının çok sıkkın olduğu zamanlar var ki samimi fikrim, bu tip zamanlarda başkalarını inciterek katarsis yapıyor. Ve bence bunu yapma özgürlüğüne ve hakkına sahip olduğunu düşünüyor. Kendisinin normal toplumsal kurallardan muaf olduğunu düşünüyor. Çok duyarlı olduğundan insanları en çok, en etkili şekilde nasıl inciteceğini tam olarak biliyor. Ve bunu yapıyor. Çok sık değil. Ama bazen.

Arada sırada, sağduyulu bir iş arkadaşının Jobs’ı kenara çekip sakinleştirmeye çalıştırdığı oluyordu. Lee Clow bu konuda ustaydı. “Steve, seninle konuşabilir miyim?” diyordu usulca, Jobs birisini başkalarının önünde küçük düşürünce. Jobs’ın ofisine giriyordu ve herkesin ne kadar çok çalıştığından bahsediyordu. “Onları aşağılaman performanslarında olumludan çok olumsuz etki yapıyor,” dedi bu konuşmalardan birinde. Jobs özür diliyordu ve anladığını söylüyordu. Ama sonra tekrar öyle davranıyordu. “Ben buyum,” diyordu.

Daha yumuşak davranmaya başladığı bir kişi oldu: Bill Gates. Microsoft 1997’de yaptığı anlaşmaya sadık kalarak, Macintosh için iyi yazılımlar üretmeyi sürdürmüştü. Ayrıca artık eskisi kadar büyük bir rakip değildi, çünkü Apple’ın dijital merkez stratejisini taklit etmeyi henüz başaramamıştı. Gates’le Jobs’ın ürünlere ve yenilikçiliğe yaklaşımları birbirinden çok farklıydı, ama rekabetleri ikisinde de şaşırtıcı bir özfarkındalığa yol açmıştı.

Wall Street Journal köşe yazarları Walt Mossberg’le Kara Swisher, Mayıs 2007’de düzenlenecek All Things Digital konferansında onlarla ortak bir röportaj yapmak için kolları sıvadılar. Mossberg önce Jobs’ı davet etti ve

böyle konferanslara pek katılmayan Jobs'ın Gates kabul ederse kendisinin de kabul edeceğini söylemesine şaşırdı. Bunu duyan Gates de kabul etti. Gates'in *Newsweek*'ten Steven Levy'ye röportaj verirken, Apple'ın Mac'le PC'yi karşılaştıran ve Windows kullanıcılarını sıkıcı geri zekâlılar, Mac'i ise daha havalı bir ürün gibi gösteren televizyon reklamlarıyla ilgili bir soru karşısında sinirlenmesi az kalsın bir çuval inciri berbat edecekti. "Neden Mac üstünmüş gibi davranıyorlar bilmiyorum," dedi giderek öfkelenen Gates. "Böyle konularda dürüstlüğün önemi var mıdır, yoksa cidden havalı olmak istediğin zaman yalan söyleyebileceğin anlamına mı gelir? İddialarında en ufak bir doğruluk payı yok." Levy yeni Windows işletim sistemi Vista'da Mac'in birçok özelliğinin kopyalanıp kopyalanmadığını sorarak yangına körükle gitti biraz. "Gerçeği önemsiyorsan git araştır, bu özellikleri önce kimin sunduğunu görürsün," diye karşılık verdi Gates. "Ama tek istediğin 'Dünyayı Steve Jobs icat etti, sonra da biz diğer insanlar geldik,' demekse sen bilirsin."

Jobs Mossberg'i aradı ve Gates'in *Newsweek*'e söylediklerine bakılırsa bir araya gelmelerinin verimli olmayacağını söyledi. Ama Mossberg durumu düzeltmeyi başardı. O akşam birbirleriyle tartışmalarını değil samimi bir sohbet etmelerini istiyordu, ama Jobs'ın o gün erken saatlerde Mossberg'e tek başına verdiği röportajda Microsoft'a verip veriştirmesi bunun gerçekleşme ihtimalinin daha düşük görünmesine yol açtı. Jobs iTunes yazılımının Windows versiyonunun neden çok popüler olduğu sorulunca esprili bir yanıt verdi: "Cehennemdeki birine bir bardak buzlu su vermek gibi."

Gates'le Jobs'ın o akşam birlikte röportaja çıkmadan önce kuliste görüşmelerinin vakti geldiğinde Mossberg kaygılıydı. Gates önce geldi, yardımcısı Larry Cohen'le birlikte; Cohen ona Jobs'ın gündüz söylediği sözden bahsetmişti. Jobs birkaç dakika sonra salına salına geldi ve buz kovasından bir şişe su kapıp oturdu. Bir iki dakikalık sessizlikten sonra Gates "Bu durumda ben cehennemden gelen temsilci oluyorum herhalde," dedi. Gülümsemiyordu. Jobs duraksadı, kurnaz gülümsemelerinden birini takındı ve ona buzlu suyu uzattı. Gates gevşedi ve gerilim kayboldu.

Sonuçta muhteşem bir ikili oldular; dijital çağın iki dahi çocuğu birbirlerinden önce ihtiyatla, sonra sevecenlikle bahsettiler. En akılda kalıcı

olansa, seyircilerin arasındaki teknoloji stratejisti Lise Buyer’ın her birinin diğerini gözlemlemekten neler öğrendiğini sorduğunda verdikleri içten yanıtlardı. “Eh, ben Steve kadar zevk sahibi olmak için çok şey verirdim,” diye karşılık verdi Gates. Huzursuz gülüşmeler oldu. Jobs’ın on yıl önce Microsoft’u tamamen zevksiz bulduğunu söylemesi meşhurdu. Ama Gates ciddi olduğunu söyledi. Jobs’ın “hem insanlar, hem de ürünler konusunda doğal ve içgüdüsel bir şekilde zevk sahibi olduğunu” söyledi. Eskiden birlikte oturup Microsoft’un Macintosh için ürettiği yazılımları gözden geçirdiklerinden bahsetti. “Steve’in insanlar ve ürünler hakkında, benim açıklamayı bile güç bulduğum bir şekilde sezilerine dayanarak karar verdiğini görüyordum. O benden farklı çalışıyor ve bence büyülü bir şey bu. Sahiden büyüyse vay be diyorum.”

Jobs yere bakıyordu. Gates’in içtenliğinden ve yüce gönüllülüğünden çok etkilendiğini söyledi bana sonradan. Jobs sıra kendisine gelince aynı şekilde içten davrandı, ama o kadar yüce gönüllü değildi. Apple’ın uçtan uca entegre ürünler üretme prensibiyle Microsoft’un yazılımlarının lisansını birbirine rakip donanım üreticilerine vermeye açık olmasının arasındaki büyük farktan bahsetti. Entegrasyon yaklaşımının müzik piyasasında daha iyi olduğunun kanıtlandığını -iTunes/iPod paketinin bunu gösterdiğini-, ama Microsoft’un ayrıştırıcı yaklaşımının kişisel bilgisayar pazarında daha iyi sonuç verdiğini söyledi. O sırada aklına gelmişçesine sorduğu bir soru şuydu: Cep telefonlarında hangi yaklaşım daha başarılı olabilirdi?

Sonra derin bir tespitte bulundu. Bu tasarım felsefesi farklılığının kendisinin ve Apple’ın diğer şirketlerle işbirliği yapmakta fazla başarılı olmamasına yol açtığını söyledi. “Woz’la ben şirketi kurduğumuzda, amacımız ürünün tamamını bizzat üretmekti; başka insanlarla ortaklık yapmakta çok iyi değildik,” dedi. “Ve bence Apple’ın DNA’sında bu özellik biraz daha fazla olsa çok iyi olurdu.”

35. Bölüm

iPhone

Çığır Açan Üç Ürün Bir Arada

Telefon Olarak Kullanılabilen Bir iPod

2005'te iPod artık peynir ekmek gibi satıyordu. O yıl tam yirmi milyon adet satıldı, bir önceki yıla göre dört kat fazla. Ürün şirket için giderek daha önemli hale geliyordu; o yılki cironun %45'ini sağlamıştı ve ayrıca şirketin karizmatik imajını destekleyerek Mac satışlarını arttırıyordu.

Ve Jobs bu yüzden kaygılıydı. "Bizi neyin mahvedebileceğini düşünüp duruyordu sürekli," diye anımsıyordu yönetim kurulu üyesi Art Levinson. Jobs'ın vardığı sonuç şuydu: "Ekmeğimize kan doğrayabilecek cihaz cep telefonudur." Yönetim kuruluna açıkladığı gibi, cep telefonlarının artık kameralı olması dijital kamera piyasasına ağır bir darbe vurmuştu. Telefon üreticileri cep telefonlarına müzik çalar eklemeye başlarlarsa, aynı şey iPod'un da başına gelebilirdi. "Herkes telefon taşıyor; dolayısıyla iPod gereksiz hale gelebilir."

İlk stratejisi –Bill Gates'in karşısında itiraf ettiği– DNA'sında olmayan bir şeyi yapmaktı: başka bir şirketle ortaklık. Motorola'nın yeni CEO'su Ed Zander arkadaşıydı. Onunla Motorola'nın dijital kameralı popüler cep telefonu RAZR'nin iPod'lu bir versiyonunu üretmek üstüne konuşmaya başladı. Böylece ROKR doğdu.

ROKR sonunda ne iPod'un cezbedici minimalizmine, ne de RAZR'nin konforlu inceliğine sahip oldu. Çirkindi, şarkı yüklenmesi güçtü ve yüz şarkılık limiti vardı; bir uzlaşmanın ürünü olduğu her halinden belliydi ki, Jobs öyle çalışmayı sevmezdi. Donanım, yazılım ve içerik bir değil üç şirket –Motorola, Apple ve GSM operatörü Cingular– tarafından kontrol ediliyordu. "Buna Geleceğin Telefonu mu Diyorsunuz?" şeklinde horgören bir başlık atmıştı *Wired*, Kasım 2005 sayısının kapağında.

Jobs küplere bindi. iPod ürün değerlendirme toplantılarından birinde, “Motorola gibi geri zekâlı şirketlerle uğraşmaktan bıktım,” dedi Tony Fadell’la diğer yöneticilere. “Şu işi tek başımıza yapalım.” Piyasadaki cep telefonlarında bir tuhaflık fark etmişti: Hepsi de berbattı; tıpkı eski taşınabilir müzik çalarlar gibiydiler. “Oturmuş telefonlarımızdan ne kadar nefret ettiğimizi konuşuyorduk,” diye anımsıyordu. “Çok karmaşıktılar. Kimsenin çözemediği özellikleri vardı; örneğin adres defteri. Fazla karmaşıktılar.” Avukat George Riley toplantılarda yasal meselelerden bahsederken Jobs’ın sıkıldığını, Riley’nin cep telefonunu kaptığını ve cihazın ne kadar “salak” olduğundan bahsetmeye başladığını anımsıyordu. Dolayısıyla Jobs’la ekibi bizzat kullanmak isteyecekleri bir telefon üretme fikrinden heyecan duydular. “En iyi motivasyon kaynağı budur,” dedi Jobs sonradan.

Bir başka motivasyon kaynağıysa pazar potansiyeliydi. 2005’te 825 milyondan fazla cep telefonu satılmıştı; orta okul öğrencilerinden ninelere dek her türlü insana... Bunların çoğu berbat olduğundan, kaliteli ve şık bir ürün, tıpkı taşınabilir müzik çalar pazarında olduğu gibi kesin iş yapardı. Jobs, ürünün bir telsiz telefon olacağını düşünerek, başta projeyi Airport kablosuz baz istasyonunu üreten Apple ekibine verdi. Ama kısa sürede ürünün temelde iPod gibi bir tüketici aygıtı olacağını fark edince, projeyi Fadell’la ekip arkadaşlarına havale etti.

Başta iPod’u modifiye etmeyi denediler. Dokunmatik tekeri telefon seçeneklerinde gezinmekte ve numara girmekte -klavyesiz- kullanmaya çalıştılar. Sonuç iyi olmadı. “Teker epey sorun çıkarıyordu; özellikle de numara girmekte,” diye anımsıyordu Fadell. “Zor oluyordu.” Teker, adres defterinde gezinmekte iyiydi; ama herhangi bir şey yazmak konusunda berbattı. Ekiptekiler insanların temelde adres defterlerinde bulunan kişileri arayacaklarını düşünerek kendilerini ikna etmeye çalıştılar, ama bunun işe yaramayacağını biliyorlardı.

O sıralar Apple’da ikinci bir proje yürütülüyordu: Bu gizli projenin hedefiyse, bir tablet bilgisayar üretmekti. 2005’te iki ekibin yolları kesişti ve tablet için bulunan fikirler, telefonun planlanmasında kullanıldı. Bir başka deyişle iPad fikri aslında iPhone’dan önce doğdu ve iPhone’un biçimlenmesinde pay sahibi oldu.

Çoklu Dokunmatik

Microsoft'ta bir tablet PC geliştirmekte olan mühendislerden biri, Laurene ve Steve'in bir arkadaşlarıyla evliydi ve ellinci doğum günü partisine Bill ve Melinda Gates'i çağırmak istedi. Jobs partiye biraz gönülsüzce gitti. "Aslında Steve akşam yemeğinde bana epey sıcak davrandı," diye anımsıyordu Gates, ama Jobs doğum günü olan kişiye "çok sıcak davranmadı".

Gates adamın Microsoft için geliştirdiği tablet PC'yle ilgili bilgiler verip durmasına sinir olmuştu. "O bizim çalışanımız ve konuştuğu şeyler bizim fikri mülkiyetimiz" dedi Gates. Jobs da sinirlenmişti. Gates'in korktuğu şey aynen oldu. Jobs şöyle anımsıyordu:

> O herif başımın etini yedi; Microsoft'un bu tablet PC yazılımıyla dünyayı tamamen değiştireceğini, bütün tablet bilgisayarları piyasadan sileceğini ve Apple'ın Microsoft'un yazılımının lisansını alması gerektiğini söyleyip duruyordu. Ama cihazı çok yanlış tasarlamıştı. Cihaz kalemliydi. Kalemin varsa hiç şansın yoktur. O akşam yemeğinde bana bu konudan on kere filan bahsedince sonunda canıma tak etti ve eve gidince, "Başlarım böyle işe, şuna tablet nasıl olurmuş gösterelim," dedim.

Jobs ertesi gün ofise gelince ekibini topladı ve, "Bir tablet yapmak istiyorum, ama klavyesiz ve kalemsiz olacak," dedi. Kullanıcılar ekrana parmaklarıyla dokunarak yazabileceklerdi. Dolayısıyla ekranın ileride çoklu dokunmatik adıyla bilinecek bir özelliğe, aynı anda çok sayıda girdiyi işleyebilme özelliğine sahip olması gerekiyordu. "Eee, bana çoklu dokunmatik, dokunuşa duyarlı bir ekran yapabilir misiniz?" diye sordu. Altı ay uğraştılar, ama sonunda kaba da olsa iş gören bir prototip ürettiler. Jobs prototipi başka bir Apple kullanıcı arayüzü tasarımcısına verdi ve tasarımcı bir ay sonra, kullanıcının ekran görüntüsünü kaydırıp fizikselmiş gibi hareket ettirebilmesini sağlayan sürtünmeli kaydırma fikriyle geri döndü. "Bu fikre bayıldım," diye anımsıyordu Jobs.

Jony Ive ise çoklu dokunmatik ekranın geliştirilmesini farklı hatırlıyor. Kendi tasarım ekibinin zaten Apple'ın MacBook Pro'sunun dokunmatik iz sürücüsü için çoklu dokunmatik bir girdi sistemi üstünde çalıştığını ve bu özelliği bir bilgisayar ekranına aktarmanın yollarını araştırdıklarını söyledi. Bir duvara projektör görüntüsü yansıtarak, ekranın nasıl görüneceğine baktılar. "Bu her şeyi değiştirecek," dedi Ive ekibine. Ama hemen Jobs'a

göstermekten kaçındı; özellikle de bu ekranın üstünde boş vakitlerinde çalışan adamlarının şevkini kaçırmak istemediği için. “Steve fikrini çabucak söylediğinden, ona başkalarının yanında bir şeyler göstermekten kaçınıyorum,” dedi Ive. “‘Bu boktan’ deyip fikri reddedebilir. Ben fikirlerin çok narin olduklarını düşünürüm; onları geliştirirken şefkatli olmak gerekir. Jobs bu fikri beğenmezse çok üzülecektim, çünkü çok önemli bir fikir olduğunu biliyordum.”

Ive ekranın görüntüsünü Jobs’a kendi toplantı odasında, baş başalarken gösterdi; etrafta kimse olmazsa Jobs’ın ters bir karşılık vermesi ihtimalinin azalacağını biliyordu. Neyse ki Jobs ekrana bayıldı. “İşte gelecek bu,” dedi sevinçle.

Aslında fikir öyle iyiydi ki, Jobs bunun yapmak istedikleri cep telefonuna arayüz yaratma sorununu çözebileceğini fark etti. O proje çok daha önemli olduğundan tabletin geliştirilmesini askıya aldı ve çoklu dokunmatik arayüz, telefon ekranına uyarlandı. “Telefonda işe yararsa,” diye anımsıyordu, “geri dönüp tablette de kullanabileceğimizi biliyordum.”

Jobs, Fadell, Rubinstein ve Schiller’ı tasarım stüdyosunun toplantı odasına çağırarak gizli bir toplantı düzenledi; Ive çoklu dokunmatik ekranı tanıttı. “Vay be!” dedi Fadell. Ekranı herkes sevmişti, ama bir cep telefonunda kullanıp kullanamayacaklarından emin değildiler. İki yoldan ilerlemeye karar verdiler: P1, iPod’un dokunmatik tekeri kullanılarak geliştirilen telefonun kod adıydı, P2 ise çoklu dokunmatik ekranlı yeni alternatifin kod adıydı.

Delaware’deki FingerWorks adlı küçük bir şirket çoklu dokunmatik iz sürücüler üretmekteydi bile. Delaware Üniversitesi’nde çalışan iki akademisyen, John Elias’la Wayne Festerman tarafından kurulan FingerWorks, çoklu dokunmatik özelliğini taşıyan tabletler geliştirmiş ve çeşitli parmak hareketlerini, örneğin çimdikleme ve tıklama hareketlerini faydalı fonksiyonlara çevirmenin patentlerini almışlardı. 2005 başında Apple, şirketi tüm patentleriyle birlikte sessiz sedasız satın aldı ve iki kurucusunu bünyesinde çalıştırmaya başladı. FingerWorks ürünlerini başkalarına satmayı kesti ve yeni patentlerini Apple’ın adına almaya başladı.

Dokunmatik tekerli P1 ve çoklu dokunmatik P2 telefonlarının üstünde altı ay çalışıldıktan sonra Jobs, ikisi arasında seçim yapmak için beyin takımını toplantı odasına çağırdı. Fadell dokunmatik tekerli modeli geliştirmek için canla başla uğraşmıştı; ama basit şekilde arama yapmanın yolunu bulamadıklarını itiraf etti. Çoklu dokunmatik seçeneği daha riskliydi, çünkü işin mühendislik kısmının altından kalkabileceklerine emin değillerdi; ama bir yandan da daha heyecanlı ve gelecek vaat ediciydi. “Bunu kullanmak istediğimizi hepimiz biliyoruz,” dedi Jobs, dokunmatik ekranı göstererek. “O yüzden bunu kullanmanın yolunu bulalım.” “Şirketi riske atmak” olarak gördüğü anlardan biriydi bu; risk yüksekti, ama başarırlarsa ödül büyük olacaktı.

Ekipten iki kişi Blackberry’nin popülaritesini göz önünde bulundurarak klavye de olması gerektiğini söylediler, ama Jobs bu fikri veto etti. Fiziksel bir klavye, ekranın yerini azaltırdı ve dokunmatik ekran klavyesi kadar esnek ve uyarlanabilir olmazdı. “Klavye donanımı kolay bir çözüm gibi görünüyor, ama kısıtlayıcı,” dedi. “Klavyeyi ekrandan, yazılım olarak verirsek, ona ne çok yeniliği uyarlayabileceğimizi bir düşünün. Bu riske girelim ve bu işi halletmenin yolunu bulalım.” Sonuçta ortaya çıkan cihazın ekranı, telefon numarası tuşlamak istediğinizde bir sayısal tuş takımı, yazı yazmak istediğinizde bir daktilo klavyesi ve başka eylemler için gerekli çeşitli tuşlar sunacaktı. Ve video seyrederken bütün bunlar kaybolacaktı. Donanım yerine yazılım koymak arayüzün gerçekten de esnek ve uyarlanabilir olmasını sağladı.

Jobs altı ay boyunca her günün bir kısmını ekranın geliştirilmesine yardım etmekle geçirdi. “Şimdiye kadar uğraştığım eğlenceli aktivitelerin en karmaşığıydı,” diye anımsıyordu o günleri. “Sgt. Pepper’ın[35] varyasyonlarını geliştiren kişilerden biri olmak gibiydi.” Şimdi basit görünen birçok özellik, yaratıcı beyin fırtınalarının eseriydi. Örneğin ekip cihazın cepte hareket ederken müzik çalmasından veya yanlışlıkla arama yapmasından kaygılanıyordu. Jobs, “kaba” bulduğu açma kapama düğmelerine oldum olası karşıydı. Çözüm, uyku moduna geçmiş cihazın ekranında yer alan ve onu aktive etmeye yarayan basit ve eğlenceli bir kaydırgaç olan “Kaydırmalı Tuş Kilidi”ydi. Bir başka çığır açıcı özellikse, telefonu kulağınıza götürdüğünüzde kulak memenizin bir fonksiyonu

yanlışlıkla çalıştırmasını engelleyen sensördü. İkonlar Jobs'ın favori şeklindeydiler elbette; Bill Atkinson'a ilk Macintosh'un yazılımı için tasarlattığı ikonlardı: yuvarlak köşeli dörtgenler. Jobs her ayrıntıyla pür dikkat ilgileniyordu. Ekip üyeleri de diğer telefonları karmaşık kılan şeyleri basitleştirmeye çalışıyorlardı. Arama bekletme ve konferans araması fonksiyonları için büyük bir çubuk eklediler, e-postalarda gezinmenin kolay yollarını buldular, çeşitli uygulamalara ulaşmayı sağlayan ve ekranı yana doğru kaydırarak ulaşılabilen ikonlar yarattılar –donanıma klavye eklemek yerine ekrandan kullanılabilen bir sanal klavye koymaları bütün bunları kolaylaştırdı.

Goril Camı

Jobs bazı yiyeceklere olduğu gibi bazı materyallere de düşkündü. 1997'de Apple'a geri dönüp iMac üstünde çalışmaya başlayınca, yarı saydam ve renkli plastikle neler yapılabileceğini keşfetmeye koyulmuştu. Bir sonraki aşama metaldi. O ve Ive kıvrımlı plastik PowerBook G3'ü şık titanyum PowerBook G4'le değiştirdiler; PowerBook G4'te de iki yıl sonra alüminyum kullandılar –sırf çeşitli metalleri ne kadar sevdiklerini göstermek ister gibiydiler. Sonra bir iMac'te ve bir iPod nanoda anodize alüminyum, yani asit banyosu yaptırılıp elektrik verilerek yüzeyi oksitlendirilmiş alüminyum kullandılar. Jobs istediği miktarda anodize alüminyum elde edemeyeceğini öğrenince Çin'de bu iş için bir fabrika kurdurdu. Ive, SARS salgını sırasında oraya gidip süreci denetledi. "Süreci denetlemek için oradaki bir yurtta üç ay kaldım," diye anımsıyordu. "Ruby ile diğerleri o işin imkânsız olduğunu söylüyorlardı. Ama ben başarmak istiyordum, çünkü Steve'le ben, anodize alüminyumun gerçekten bütünlük taşıdığını düşünüyorduk."

Sırada cam vardı. Jobs şöyle anlatıyor: "Metal de kullandıktan sonra, Jony'ye baktım ve artık camda ustalaşmalıyız dedim." Apple mağazaları için dev pencere camları ve cam merdivenler yaptırmışlardı. Başta iPhone'un tıpkı iPod gibi plastik ekranlı olması planlanmıştı. Ama Jobs ekranın cam olmasının daha iyi olacağına –iPhone'un çok daha zarif ve değerli görünmesini sağlayacağına– karar verdi. Dolayısıyla sağlam ve çizilmeye dayanıklı bir cam aramaya girişti.

Doğal olarak Jobs önce, mağazaların camlarının üretildiği Asya'ya yöneldi. Fakat Jobs'ın arkadaşı olan John Seeley Brown ona, New York'un kuzeyinde bulunan Corning Glass şirketinin genç ve dinamik CEO'su Wendell Weeks'le konuşmasını söyledi –ki Brown'ın kendisi de bu şirketin yönetim kurulunda idi. Bunun üzerine Jobs Corning'in santralini aradı, ismini verdi ve Weeks'le konuşmak istediğini söyledi. Bağlandığı sekreter mesajını almayı önerdi. "Hayır, ben Steve Jobs'ım," diye karşılık verdi Jobs. "Beni ona bağla." Sekreter bunu yapmayı reddetti. Jobs Brown'ı aradı ve "tipik Doğu Yakası saçmalıklarına" maruz kaldığından yakındı. Weeks bunu duyunca Apple'ın santralini aradı ve Jobs'la konuşmak istediğini söyledi. Kendisine talebini yazıya döküp faks çekmesi söylendi. Jobs bunu duyunca Weeks'e kanı ısındı ve onu Cupertino'ya davet etti.

Jobs Apple'ın iPhone için istediği camı tarif edince, Weeks ona Corning'in 1960'larda geliştirdiği bir kimyasal değişim formülü sayesinde, "goril camı*"(gorilla glass)* adını verdikleri bir cam geliştirdiğini söyledi. Bu cam inanılmaz derecede sağlamdı, ama pazar bulunamayınca Corning üretimi kesmişti. Jobs söz konusu camın yeterince iyi olduğundan şüphe duyduğunu söyledi ve Weeks'e camın nasıl üretildiğini açıklamaya girişti. Bu konuda Jobs'tan daha bilgili olan Weeks, Jobs'ın tavrını ilginç buldu. "Sus da sana biraz bilim öğreteyim, olur mu?" diyerek sözünü kesti. Afallayan Jobs sustu. Weeks beyaztahtaya gitti ve meselenin kimya boyutundan –iyon değişim sürecinin camın yüzeyinde bir basınçlı tabaka oluşturmasından– bahsetti. İkna olan Jobs, Corning'in altı ay içinde üretebileceği camların tamamını istediğini söyledi. "Kapasitemiz yok," diye karşılık verdi Weeks. "Artık fabrikalarımızın hiçbirinde o cam üretilmiyor."

"Korkma," diye karşılık verdi Jobs. Neşeli ve özgüvenli bir insan olan Weeks afalladı; Jobs'ın gerçekliği çarpıtma sahasına alışık değildi. Sahte bir özgüven hissinin mühendislik sorunlarını çözemeyeceğini açıklamaya çalıştı; ancak bu, Jobs'ın kabul etmediğini daha önce defalarca gösterdiği bir önermeydi. Gözlerini kırpmadan Weeks'e baktı. "Evet, yapabilirsiniz," dedi. "Kendinizi buna inandırın. Yapabilirsiniz."

Weeks bu öyküyü anlatırken hayretle kafasını salladı. "Altı aydan kısa bir sürede yaptık," dedi. "Daha önce hiç üretilmemiş bir cam ortaya çıkardık." Corning'in Kentucky Harrisburg'te bulunan, LCD ekran üreten tesisi

neredeyse bir gecede, tam gün goril cam üretecek şekilde değiştirildi. “En iyi bilim insanlarımızla mühendislerimizi bu işin üstünde çalıştırdık ve başardık.” Weeks’in havadar ofisinde tek bir çerçeveli yadigâr var. Jobs’ın iPhone’un piyasaya sürüldüğü gün gönderdiği mesaj: “Siz olmasaydınız başaramazdık.”

Weeks sonradan Jony Ive’la arkadaş oldu; Ive onun New York civarındaki göl evine ara sıra gidip gelmeye başladı. “Jony’ye benzer görünüşlü cam parçaları veriyorum. Sırf dokunarak birbirinden farklı olduklarını anlıyor,” dedi Weeks. “Bunu sadece araştırma şefim yapabiliyor. Steve’e bir şey gösterdiğinde, anında beğeniyor ya da beğenmiyor. Ama Jony onu evirip çeviriyor, üstünde düşünüyor, ayrıntıları ve olasılıkları keşfediyor.” Ive 2010’da ekibinin önde gelen üyelerini Corning’e, oradaki cam üfleyicilerle birlikte cam yapmaya götürdü. Şirket o yıl Godzilla Cam kod adlı, çok daha sağlam bir camın üstünde çalışıyordu ve ileride iPhone’da metal çerçeve gerektirmeden kullanılabilecek kadar sağlam cam ve seramik üretmeyi umuyordu. “Jobs’la Apple gelişmemizi sağladı,” dedi Weeks. “Her birimiz ürettiğimiz ürünler konusunda fanatiğiz.”

Tasarım

Jobs ilk *Oyuncak Hikâyesi* ve Apple mağazası gibi büyük projelerinin çoğunda, projenin tamamlanmasına doğru duraklatma düğmesine basmış ve büyük değişiklikler yapmaya karar vermişti. iPhone tasarımı konusunda da böyle oldu. İlk tasarımda cam ekran alüminyum bir kasaya yerleştirilmişti. Bir pazar sabahı Jobs, Ive’ı ziyaret etti. “Dün gece uyumadım,” dedi, “çünkü onu sevmediğimi fark ettim.” İlk Macintosh’tan beri yarattığı en önemli üründe bir terslik olduğunu hissediyordu. Jobs’ın haklı olduğunu anında fark eden Ive’ın canı sıkıldı. “Tersliği fark edenin Steve olması yüzünden yerin dibine geçtiğimi hatırlıyorum.”

Sorun şuydu ki, iPhone’da ekranın çok ön planda olması gerekiyordu, ama şimdiki tasarımda kasa daha çok dikkat çekiyordu. Cihazın tamamı fazla erkeksi, fazla işlevsel ve verimli görünüyordu. “Beyler, dokuz aydır bu tasarımın üstünde deli gibi çalıştınız, ama onu değiştireceğiz,” dedi Jobs, Ive’ın ekibine. “Hepimizin gece gündüz çalışmamız gerekecek ve bizi hemen buracıkta vurmak isterseniz size tabanca verebiliriz.” Ekiptekiler

surat asmak yerine destek verdiler. “Apple’da en gurur duyduğum anlardan biriydi,” diye anımsıyordu Jobs.

Yeni tasarım, goril camın kenarlara kadar uzanmasını sağlayan ince bir paslanmaz çelik kasadan ibaretti. Cihazın her tarafı ekrana dikkat çekiyor gibiydi. Yeni görünüş ciddi, ama dostaneydi. Onu okşayabilirdiniz. İçteki devre kartlarının, antenin ve işlemcinin yerlerini değiştirmek zorunda kalmışlardı, ama Jobs bu değişikliği emretmişti. “Başka bir şirket olsa cihazı piyasaya sürebilirdi,” dedi Fadell, “ama biz sil baştan yaptık.”

Tasarımın Jobs’ın yalnızca mükemmeliyetçiliğini değil, yönetme tutkusunu da yansıtan bir yönü, cihazın sımsıkı kapalı olmasıydı. Kasa bataryayı değiştirmek için bile açılamıyordu. Jobs tıpkı 1984’teki Macintosh gibi bu cihazın da içinin kurcalanmasını istemiyordu. Hatta 2011’de Apple, üçüncü şahıslara ait iPhone4 tamircilerinin açıldığını öğrenince, minik vidaları, piyasada satılan tornavidalarla açılması mümkün olmayan Pentalobe vidalarla değiştirdi. Değiştirilebilir bir batarya kullanmamak iPhone’un çok daha ince olmasını sağladı. Jobs için bir cihaz ne kadar inceyse o kadar iyiydi. “İnceliğin güzel olduğuna inandı hep,” dedi Tim Cook. “Bunu bütün ürünlerimizde görebilirsiniz. En ince tablet bilgisayarlar bizde; iPad’i de ince yaptık ve sonra daha da inceltti k.”

Tanıtım

Sıra iPhone’u tanıtmaya gelince Jobs, her zamanki gibi onu önceden bir dergiye göstermeye karar verdi. *Time*’ın baş editörü John Huey’yi aradı ve söze tipik bir şekilde, ürününü yere göğe sığdıramayarak başladı. “Şimdiye kadar yaptığımız en iyi şey bu,” dedi. Cihazı sadece *Time*’a göstermek istiyordu, “Ama *Time*’da onun hakkında yazmanın altından kalkabilecek kadar zeki biri yok, bu yüzden başkasına göstereceğim,” dedi. Huey onu *Time* kadrosundaki usta ve kalemi güçlü bir yazar olan Lev Grossman’la tanıştırdı. Grossman yazısında iPhone’un aslında çok fazla yeni buluşla gelmediğini, ama başka cihazlarda da bulunan özellikleri çok daha kullanışlı hale getirdiğini vurguladı. “Ve bu gerçekten önemli. Aygıtlarımız işe yaramadığında, fazla aptal olduğumuz veya kullanım kılavuzunu okumadığımız ya da fazla tombul parmaklı olduğumuz için kendimizi suçlamaya meyilliyizdir... Aygıtlarımız bozulunca içimizde de bir şeylerin

bozulduğunu hissederiz. Birisi onları yeniden işler hale soktuğunda biraz daha bütün hissederiz kendimizi.”

Jobs Ocak 2007’de San Francisco’da düzenlenen Macworld tanıtım etkinliğinde, tıpkı iMac’in tanıtımında yaptığı gibi Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, Steve Wozniak ve 1984 Macintosh ekibini sahneye çağırdı. Jobs’ın kariyerindeki onca göz kamaştırıcı tanıtımın arasında en iyisi buydu belki de. “Arada sırada, her şeyi değiştiren devrimsel bir ürün çıkar ortaya,” diye söze başladı. İki örnek verdi: “bilgisayar endüstrisini tamamen değiştiren” orijinal Macintosh ve “müzik endüstrisini tamamen değiştiren” ilk iPod. Sonra sözü tanıtmak istediği ürüne getirdi özenle. “Bugün, bu sınıfa ait, çığır açıcı üç ürünü sunuyoruz. Birincisi dokunmatik kontrollü, geniş ekranlı bir iPod. İkincisi devrimsel bir cep telefonu. Üçüncüsüyse çığır açıcı bir internet iletişim aygıtı.” Bu listeyi tekrarladıktan sonra şunu sordu: “Anlıyor musunuz? Bunlar üç ayrı cihaz değil, bu tek bir cihaz ve ona iPhone adını verdik.”

iPhone beş ay sonra, 2007 Haziranı’nın sonunda piyasaya sürüldüğünde Jobs’la eşi, heyecana bizzat tanık olmak üzere Palo Alto’daki Apple mağazasına yürüdüler. Jobs yeni ürünlerin satışa sunulduğu günlerde bunu genellikle yaptığından, bazı hayranları onu zaten bekliyordu; Jobs’ı, İncil satın almaya gelen Musa’ymışcasına karşıladılar. Sadık hayranların arasında Hertzfeld’le Atkinson da vardı. “Bill bütün gece kuyrukta durdu,” dedi Hertzfeld. Jobs kollarını sallayarak gülmeye başladı. “Ona bir tane gönderdim,” dedi. “Altı taneye ihtiyacı varmış,” diye karşılık verdi Hertzfeld.

Blogçular iPhone’a hemen “İsa’nın Telefonu” lakabını taktılar. Ancak Apple’ın rakipleri cihazın 500 dolardan satıldığını, başarılı olamayacak kadar pahalı olduğunu vurguladılar. “Dünyanın en pahalı telefonu,” dedi Microsoft’tan Steve Ballmer bir CNBC röportajında. “Üstelik kurumsal müşterilere hitap etmiyor, çünkü klavyesi yok.” Microsoft yine Jobs’ın bir ürününü fazla küçümsemişti. 2010’un sonuna gelindiğinde Apple, 90 milyon iPhone satmıştı ve küresel cep telefonu pazarındaki toplam kârın yarısından fazlasını elde etmişti.

“Steve tutkuyu anlıyor,” dedi Alan Kay –kendisi kırk yıl önce bir “Dynabook” tablet bilgisayarı tasarlamış olan çığır açıcı Xerox PARC çalışanı. Kay geleceği tahmin etmekte başarılı olduğundan, Jobs ona iPhone hakkındaki fikrini sordu. “Ekranı beş inçe on inç ebatlarına getirirsen dünyaya hükmedersin,” dedi Kay. iPhone’un tasarımının, kendisinin Dynabook hayalini gerçek kılacak -hatta aşacak- bir tablet bilgisayara yönelik fikirle başladığını ve iPhone’un ileride o bilgisayarın doğmasına yol açacağını bilmiyordu.

36. Bölüm

İkinci Raunt

Kanser Nüks Ediyor

2008 Savaşları

2008 başında Jobs ve doktorları, kanserin yayıldığına artık emindiler. Doktorlar 2004'te Jobs'ın pankreas tümörlerini alırken onun kanser genomunun kısmi haritasını çıkarmış ve böylece hangi yolların kusurlu olduğunu saptamışlardı. Jobs'a en çok işe yarayacağını düşündükleri tedavileri uyguluyorlardı.

Acı tedavisi de görüyordu; genellikle morfin bazlı analjezikler kullanıyordu. Şubat 2008'de bir gün, Powell'ın yakın arkadaşı Kathryn Smith, Jobs'ların Palo Alto'daki evinde kalırken Jobs'la birlikte yürüyüşe çıktı. "Bana kendini gerçekten çok kötü hissettiğinde sadece acıya odaklandığını, acının içine girdiğini ve böylece acıyı dindirdiğini söyledi," diye anımsıyordu. Ama bu tamamen doğru değildi. Jobs acı çektiğinde, çevresindeki herkesin bunu bilmesini sağlıyordu.

Giderek büyüyen bir başka sağlık problemi vardı ki, tıp araştırmacıları bu konuya kanser ya da acı konusuna olduğu kadar odaklanmıyordu. Yeme sorunları yaşıyor ve kilo veriyordu. Bunun sebeplerinden biri, proteini ve diğer besin maddelerini sindirmekte gerekli enzimleri üreten pankreasının çoğunu yitirmiş olmasıydı. Bir başka sebebiyse, morfinin iştahını azaltmasıydı. Psikolojik bir sebep de vardı ki, doktorlar bunu tedavi etmeye nereden başlayacaklarını bile bilemiyorlardı: Jobs, ergenliğinin ilk yıllarından beri son derece katı diyetlere ve oruçlara kafayı takmıştı.

Evlenip çocuk sahibi olduktan sonra bile, faydalılığı şüpheli beslenme alışkanlıklarını korumuştu. Haftalarca aynı şeyi –limonlu havuç salatası ya da sadece elma– yiyor ve sonra birden o yiyeceği kesiyor, artık onu yemediğini söylüyordu. Ergenliğindeki gibi oruç tutuyor, kibirli bir edayla masadaki diğer insanlara o sıralar benimsediği beslenme programının

faydalarından bahsediyordu. Powell evlendiklerinde vegandı, ama kocasının ameliyatından sonra aile yemeklerine balık gibi protein kaynaklarını dahil etmeye başladı. Vejetaryen oğulları Reed “tam bir hepobura” dönüştü. Jobs’ın çeşitli protein kaynaklarıyla beslenmesinin önemli olduğunu biliyorlardı.

Aile, çok yönlü bir aşçı olan Bryar Brown’ı işe aldı. Chez Panisse’te Alice Waters’ın yanında çalışmış olan Brown, son derece kibar biriydi. Her ikindi vakti gelip, Powell’ın bahçede yetiştirdiği şifalı otları ve sebzeleri kullanarak sağlıklı yemekler yapıyordu. Jobs canının bir şey çektiğini söyleyince –havuç salatası, fesleğenli makarna, limon otu çorbası–, Brown sabırla onun isteğini yerine getirmenin yolunu bulmaya çalışıyordu. Jobs bildik bileli beslenme konusunda son derece sabit fikirli olmuştu, ve herhangi bir yiyeceği anında muhteşem ya da korkunç bulmaya meyilliydi. Çoğu faninin birbirinden ayırt edemeyeceği iki avokadoyu tadıp, bir tanesinin şimdiye kadar yetiştirilmiş en iyi avokado, diğerininse yenemeyecek kadar berbat olduğunu söyleyebiliyordu.

Jobs’ın beslenme sorunları 2008 başından itibaren ağırlaştı. Bazı geceler, uzun mutfak masasındaki onca yemeğe aldırmadan gözlerini yere dikiyordu. Diğerleri henüz yemeklerinin yarısındayken o birden, tek kelime etmeden kalkıp gidiyordu. Ailesi stres içindeydi. Onun 2008 baharında on sekiz kilo birden vermesini seyrettiler.

Sağlık sorunları 2008 Martı’nda yine basında yer aldı; *Fortune*’da “Steve Jobs’ın Sorunu” adlı bir makale yayınlandı. Bu yazıda Jobs’ın kanserini dokuz ay boyunca diyetlerle tedavi etmeye çalıştığı ifşa ediliyor ve Apple hisse opsiyonlarına eski tarih atılması meselesine ne kadar karıştığı sorgulanıyordu. Yazı yayına hazırlanırken Jobs, *Fortune*’un sorumlu yazı işleri müdürü Andy Serwer’i yazıyı yayınlamaması için baskı yapmak amacıyla Cupertino’ya davet etti –daha doğrusu çağırdı. Serwer’ın yüzüne eğildi ve, “Evet, götün teki olduğumu keşfetmişsiniz. Bu bilinmeyen bir şey mi ki?” diye sordu. Jobs bu oldukça samimi argümanı Serwer’ın Time Şirketi’ndeki patronu John Huey’yi Hawaii’deki Kona Village’dan cep telefonuyla aradığında da yineledi. Başka CEO’ların da katılacağı bir panel düzenlemeyi ve hangi sağlık sorunlarının basında yer almasının uygun

olduğuna dair bir tartışmaya katılmayı, *Fortune*'un o yazıyı yayınlamaması koşuluyla teklif etti. Dergi yazıyı yayınladı.

Jobs Haziran 2008'de iPhone 3G'yi tanıttığında, zayıflığı ürünün ilanını gölgede bıraktı. *Esquire*'dan Tom Junod, sahnedeki "kara kuru" kişinin "korsan gibi sıska olduğunu, giysilerinin içinde eskisi kadar sarsılmaz görünmediğini" yazdı. Apple yaptığı bir basın açıklamasında, Jobs'ın "sıradan bir mikrobik hastalık" yüzünden kilo verdiği yalanını söyledi. Ertesi ay, soruların ardı arkası kesilmeyince, şirket bir başka basın açıklaması yaptı ve Jobs'ın sağlığının "özel bir mesele" olduğu söylendi.

New York Times'tan Joe Nocera köşesinde, Jobs'ın sağlık meselelerinin ele alınış tarzını yerden yere vurdu. "Apple'ın kendi tepe yöneticisinin sağlığı hakkında söylediklerine güvenilemez," diye yazdı Temmuz sonunda. "Bay Jobs'ın yönetimindeki Apple, çeşitli açılardan işine yarayan bir gizlilik kültürü yarattı –Apple'ın yıllık MacWorld konferansında hangi ürünleri tanıtacağına dair spekülasyonlar şirketin en iyi tanıtım araçlarından biri oldu. Ama aynı kültür, şirketin yönetimini zehirliyor." Nocera yazısını yazdığı sırada Apple'daki herkesten standart "özel bir mesele" karşılığını alırken, Jobs beklenmedik bir şekilde onu aradı. "Ben Steve Jobs," diye söze başladı. "Kendini kanunlardan üstün gören küstah, göt herifin teki olduğumu düşünüyorsun; bence de sen bir sürü yalan yanlış şey yazan pis bir herifsin." Bu oldukça ilginç açılıştan sonra Jobs sağlığıyla ilgili bazı bilgiler vermeyi teklif etti; ama Nocera'nın bunları yazmaması karşılığında... Nocera anlaşmaya uysa da, Jobs'ın sağlık sorunlarının sıradan mikrobik bir hastalıktan fazlası olmasına karşın "ölümcül olmadığını ve kanserinin nüksetmediğini" yazabildi. Jobs Nocera'ya kendi yönetim kurulu ve hissedarlarına verdiğinden daha fazla bilgi vermişti, ama yine de tüm gerçeği anlatmamıştı.

Kısmen Jobs'ın kilo kaybı sebebiyle Apple'ın hisse fiyatı Haziran 2008'de 188 dolarken Temmuz sonunda 156 dolara düştü. Ağustos sonunda *Bloomberg News*'ün Jobs'ın önceden hazırlanmış ölüm ilanını yanlışlıkla yayınlaması ve Gawker'ın bunu haber yapması durumu iyice kötüleştirdi. Jobs birkaç gün sonraki geleneksel müzik etkinliğinde Mark Twain'in ünlü sözünü söyleyebildi. "Öldüğüme dair haberler oldukça abartılı," dedi, yeni

iPod’ları tanıtırken. Ama sıska görünüşü içlere su serpmiyordu. Ekim başında hisse fiyatı 97 dolara düştü.

O ay Universal Music’ten Doug Morris, Apple’da Jobs’la görüşecekti. Jobs ofiste buluşmak yerine Morris’i evine davet etti. Morris onu çok hasta ve acı içinde görünce şaşırdı. Morris, klinik araştırma merkezi City of Hope’un Los Angeles’ta düzenleyeceği bir galada onurlandırılacaktı; Jobs’ın da orada olmasını istiyordu. Santa Monica kumsalındaki dev bir çadırda düzenlenen etkinlikte Morris, iki bin kadar konuğa, Jobs’ın müzik endüstrisine nasıl can simidi attığını anlattı. Performanslar –Stevie Nicks, Lionel Richie, Erykah Badu ve Akon sahne aldılar– geceyarısından sonrasına sarkınca, Jobs soğuktan tir tir titremeye başladı. Jimmy Iovine ona kapşonlu bir kazak verdi. Jobs kapşonu gece boyunca başından çıkarmadı. “O kadar hastaydı ki, öyle üşüyordu ki, o kadar sıskaydı ki...” diye anımsıyordu Morris.

Fortune’un deneyimli teknoloji yazarı Brent Schlender o Aralık ayında dergiden ayrılacaktı ve jübilesi Jobs, Bill Gates, Andy Grove ve Michael Dell’le yapacağı toplu bir röportaj olacaktı. Bu röportajı ayarlamak hayli güç olmuştu ve birkaç gün sonra Jobs, arayıp vazgeçtiğini bildirdi. “Sebebini sorarlarsa götün teki olduğumu söyle,” dedi. Gates başta sinirlendiyse de, sonradan Jobs’ın sağlık durumunu öğrendi. “Çok ama çok geçerli bir sebebi vardı elbette,” dedi Gates. “Söylemek istemedi, o kadar.” Apple’ın 16 Aralık’ta Jobs’ın Ocak ayında düzenlenecek Macworld’e katılmayacağını açıklaması –Jobs son on bir senedir büyük ürün tanıtımlarında bu forumu kullanıyordu– durumu iyice belirginleştirdi.

Blogosferde Jobs’ın sağlığıyla ilgili spekülasyonlar patlama yaptı ki, bunların çoğunda gerçeğin ürpertici kokusu vardı. Mahremiyetinin ihlal edildiğini düşünen Jobs küplere bindi. Apple’ın daha aktif bir direniş göstermemesine de sinirlendi. Dolayısıyla 5 Ocak 2009’da yanıltıcı bir açık mektup yazıp, personele gönderdi. Macworld’e ailesiyle daha çok zaman geçirmek için katılmayacağını iddia ediyordu. “Çoğunuzun bildiği gibi, 2008 boyunca kilo kaybettim,” diye ekledi. “Doktorlarım sebebini bulduklarını düşünüyorlar –vücudumun sağlıklı olması için gerekli proteinlerden yoksun kalmama yol açan bir hormon dengesizliği. Ayrıntılı

kan testleri bu teşhisi doğruladı. Bu beslenme sorununun çaresi göreceli olarak basit.”

Bu sözlerde az da olsa doğruluk payı vardı. Pankreasın ürettiği hormonlardan biri olan glukagon, insülinin tam tersi işleve sahiptir. Glukagon karaciğerin kan şekerini arttırmasını sağlar. Jobs’ın tümörü karaciğerine yayılmıştı ve büyük hasara yol açıyordu. Bedeni kendi kendini yiyordu; bu yüzden ona, glukagon seviyesini düşürücü ilaçlar verdiler. Gerçekten de hormon dengesizliğinden muzdaripti, ama bunun sebebi kanserinin karaciğerine yayılmasıydı. Jobs bu durumu, kendine olduğu kadar başkalarına da itiraf etmek istemiyordu. Ne yazık ki bu yaklaşımı hukuksal açıdan sorunluydu; çünkü halka açık bir şirketi yönetiyordu. Ancak blogosferin, onun bu durumuna karşı olan tavrına çok sinirlenmişti ve karşılık vermek istiyordu.

İyimser mektubuna karşın artık çok hastaydı ve şiddetli ağrılar çekiyordu. Tekrar kemoterapiye başlamıştı; yan etkileri son derece ağırdı. Cildi kuruyup çatlamaya başlamıştı. Alternatif tedavilerin peşinden İsviçre Basel’a gitti; deneysel bir hormon ve radyoterapi tedavisi gördü. Rotterdam’da geliştirilen, peptit reseptörü radyonüklid terapisi denen deneysel bir terapiden daha geçti.

Jobs hukukçuların bir hafta süren ısrarlı tavsiyelerinden sonra nihayet hastalık iznine ayrılmayı kabul eti. Bunu 14 Ocak 2009’da, Apple personeline yazdığı bir başka açık mektupta açıkladı. Bu kararı için başta özel hayatını didikleyen blogçularla basını suçladı. “Sağlığıma duyulan merak sadece bana ve aileme değil, Apple’daki diğer herkese de ayak bağı olmayı sürdürüyor maalesef,” dedi. Ancak sonra “hormon dengesizliğinin” tedavisinin iddia ettiği kadar basit olmadığını itiraf etti. “Geçen hafta sağlık sorunlarımın başta sandığımdan daha karmaşık olduğunu öğrendim.” Tim Cook yine günlük operasyonları devralacaktı, ama Jobs CEO olarak kalacağını, büyük kararlarda söz sahibi olmayı sürdüreceğini ve Haziran’a kadar geri döneceğini söyledi.

Jobs, ona sağlık tavsiyeleri verirken bir yandan da şirketin baş direktörlüğünü birlikte yürüten Bill Campbell’la Art Levinson’a danışmaktaydı. Fakat yönetim kurulu üyeleri henüz tamamen

bilgilendirilmemişti; hissedarlaraysa başta yanlış bilgi verilmişti. Bu bazı hukuksal sorunlar doğurduğundan, SEC şirketin hissedarlarından “önemli bilgiler” gizleyip gizlemediğini saptamak için soruşturma başlattı. Şirketin yanlış bilgilerin yayılmasına göz yumması ya da şirketin mali geleceğiyle ilgili bilgileri saklaması menkul kıymetler dolandırıcılığı kapsamına girerdi; yani suçtu. Apple’ın tekrar yükselişi Jobs’la yakından ilişkilendirildiğinden, sağlık durumu önemli bilgi kapsamında görülebilirdi. Ama kanunun bu alanında belirsizlik vardı; CEO’nun kişisel hakları göz önünde bulundurulmalıydı. Mahremiyetine değer verirken, bir yandan da şirketini çoğu CEO’ya kıyasla çok daha fazla temsil eden Jobs’ın durumunda bu denge özellikle hassastı. Jobs işleri kolaylaştırmadı. Son derece duygusallaştı; daha az ketum olmasını tavsiye eden herkese bağırıp çağırırken ağladığı oluyordu.

Jobs’la arkadaşlığına değer veren ve onun mahremiyetini ihlal etmeye kanunen zorlanmak istemeyen Campbell, direktörlükten ayrılmayı önerdi. “Mahremiyet meselesi benim için çok önemli,” dedi sonradan, “Steve benim milyon yıllık arkadaşım.” Sonunda avukatlar Campbell’ın yönetim kurulundan istifa etmesi gerekmediğine, ama ortak baş direktörlüğü bırakması gerektiğine karar verdiler. Onun yerine Avon’dan Andrea Jung geçti. SEC soruşturmasından olumsuz bir sonuç çıkmayınca, yöneticiler daha fazla bilgi vermesi için baskı yapılan Jobs’ı savunmaya giriştiler. “Basın bizden daha çok kişisel ayrıntılar istiyordu,” diye anımsıyordu Al Gore. “Steve kanunun gerektirdiklerinin ötesinde ne yapacağına bizzat karar vermeliydi; ama o mahremiyetinin ihlal edilmesini istemediğinde ısrarlıydı. İsteklerine saygı duyulması gerekiyordu.” Gore’a 2009’un başında, Jobs’ın sağlık sorunları hissedarlara söylenenden çok daha ağırken, yönetim kurulunun daha açık konuşmasının gerekip gerekmediğini sorduğumda şu yanıtı verdi: “Kanuni zorunlulukları gözden geçirmek ve en doğru adımı atabilmek için dışarıdan danışmanlık hizmeti aldık ve her şeyi kitabına göre yaptık. Savunmacı bir duruşum olduğunun farkındayım, ama gelen eleştirilere cidden sinirlendim.”

Bir yönetim kurulu üyesi hemfikir değildi. Eski Chrysler ve IBM CFO’su Jerry York, halka değilse bile, bir *Wall Street Journal* muhabirine, 2008 sonunda Jobs’ın sağlık sorunlarını öğrendiğinde “midesi bulandığını”

yazılmaması kaydıyla söyledi. "Açıkçası keşke o zaman istifa etseydim diye düşünüyorum." York 2010'da ölünce, *Journal* bu sözlerini yayınladı. York *Fortune*'a yayımlamaması kaydıyla başka bilgiler de vermişti ve dergi bunları 2011'de, Jobs üçüncü hastalık iznine ayrılınca kullandı.

Apple'daki bazı kişiler York'un o sözleri söylediğine inanmadılar; çünkü zamanında alenen itirazda bulunmamıştı. Ama Bill Campbell yazılanların doğru olduğunu anladı; York 2009 başında ona yakınmıştı. "Jerry şarabı fazla kaçırıp gecenin ikisinde üçünde beni arıyordu ve 'Steve'in sağlığıyla ilgili sözlerine inanmıyorum, emin olmalıyız,' diyordu. Ertesi sabah ben onu arayınca da, 'Ha, tamam ya, sorun yok,' diyordu. O akşamların bazılarında gazetecilerle konuştuğuna eminim."

Memphis

Jobs'ın onkoloji ekibinin başında, önde gelen gastrointestinal ve kolorektal kanser araştırmacılarından biri olan, Stanford Üniversitesi'nden George Fisher vardı. Fisher Jobs'ı karaciğer nakli yaptırmak zorunda kalabileceği konusunda aylardır uyarıyordu, ancak bu, Jobs'ın üstünde düşünmeyi reddettiği türden bilgilerdendi. Powell Fisher'ın bu olasılıktan bahsedip durmasına memnundu, çünkü kocasının bu fikri düşünmesini sağlamak için ısrarla dürtülmesi gerektiğini biliyordu.

Jobs nihayet Ocak 2009'da, "hormon dengesizliğinin" kolayca tedavi edilebileceğini öne sürdükten hemen sonra ameliyata ikna oldu. Ancak bir sorun vardı. California'da karaciğer nakli için bekleme listesine alındı; ama orada kendisine zamanında nakil yapılamayacağı ortaya çıktı. Onun kan grubundan olan bağışçıların sayısı azdı. Ayrıca Birleşik Devletler'de uygulanan kuralları belirleyen Birleşik Organ Paylaşımı Ağı, siroz ve hepatit hastalarına kanser hastaları karşısında öncelik tanıyordu.

Jobs gibi zengin bir hastanın bile kuyrukta öne geçmesi kanunen mümkün değildi; Jobs da bunu yapmadı. Organ bağışlanacak kişiler MELD (Son Dönem Karaciğer Hastalığı Modeli) skoruna göre belirlenir; bu skorun hesaplanmasında naklin aciliyetini belirlemek için hormon düzeyleri laboratuvar testleriyle ölçülür ve hastaların ne zamandır beklediği göz önüne alınır. Her bağış yakından takip edilir. Kamuya açık internet

sitelerinden verilere ulaşılabildiğiniz gibi, bekleme listesindeki durumunuzu da istediğiniz zaman kontrol edebilirsiniz.

Powell organ bağışı sitelerinde sık sık gezinmeye, bekleme listelerinde kaç kişi bulunduğunu her gece kontrol etmeye, MELD skorlarına ve ne kadar zamandır beklediklerine bakmaya başladı. “Hesaplarıma göre California’da Steve’e ancak Haziran sonrası karaciğer nakli yapılabilecekti. Doktorlarsa karaciğerinin Nisan civarı iflas edeceğini düşünüyorlardı,” diye anımsıyordu. Dolayısıyla sorular sormaya başladı ve aynı anda iki farklı eyaletin listesinde bulunmanın yasak olmadığını, başvuranların yüzde üç kadarının bunu zaten yaptığını keşfetti. Kurallar birden fazla listeye katılmaktan caydırıcı nitelikte değildi; durumu eleştirenler bunun zenginlerin işine geldiğini söylese de. İki temel koşul vardı: Başvuran kişinin seçilen hastaneye sekiz saatte ulaşabilmesi gerekiyordu ki, Jobs uçağı sayesinde bunu yapabilirdi. Bir de o hastanenin doktorlarının hastayı listeye eklemeden önce bizzat muayene edip teşhis koymaları gerekiyordu.

San Francisco’da çalışan ve Apple’a sık sık dışarıdan danışmanlık hizmeti veren avukat George Riley, Tennessee’li, duyarlı bir beyefendiydi. Jobs’la yakınlaşmışlardı. Riley’nin annesiyle babası doktordular ve Memphis’teki Methodist Üniversitesi Hastanesi’nde çalışmışlardı. Riley’nin kendisi de o hastanede doğmuştu ve hastanenin nakil enstitüsünü yöneten James Eason’ın arkadaşıydı. Eason’ın ünitesi, ülkenin en iyi ve en yoğun çalışan ünitelerinden biriydi; 2008’de o ve ekibi 121 karaciğer nakli yapmışlardı. Başka yerlerden insanların Memphis listesine yazılmalarına itirazı yoktu. “Sistemde hile yapmak değil bu,” dedi. “İnsanlar sağlık hizmetini nerede almak istediklerini seçiyorlar. Eskiden Tennessee’de tedavi görmek yerine California’ya veya başka yerlere gidenler olurdu. Şimdiyse insanlar California’dan Tennessee’ye geliyorlar.” Riley, Eason’ın Palo Alto’ya gelip gerekli muayeneyi orada yapmasını ayarladı.

2009 Şubatı’nın sonuna gelindiğinde Jobs, Tennessee listesine adını yazdırmıştı (California listesinde de vardı) ve kaygılı bekleyiş başlamıştı. Mart’ın ilk haftasında sağlığı hızla kötüleşti. Minimum yirmi bir gün daha beklemek gerekeceği tahmin ediliyordu. “Korkunçtu,” diye anımsıyordu Powell. “Steve o kadar dayanamayacak gibi görünüyordu.” Çektikleri eziyet günbegün artıyordu. Jobs Mart ortasında listede üçüncü, sonra ikinci

ve nihayet birinci sıraya çıktı. Ancak sonra günler geçti. Yaklaşan Aziz Patrick Günü'nün ve Mart Çılgınlığı[36]'nın (Memphis 2009 turnuvasındaydı ve bölgede maçlar yapılacaktı) bir donör çıkması ihtimalini arttıracağı berbat olsa da bilinen bir gerçekti (çünkü içkili araba kullanıp kaza yapanların sayısı illa artacaktı).

Sahiden de, 21 Mart 2009'da, yirmilerinin ortasındaki bir genç hafta sonunda araba kazasında öldü ve organları bağışlandı. Jobs'la karısı uçakla Memphis'e gittiler. İniş yaptıklarında sabahın neredeyse dördüydü; onları Eason karşıladı –pistte bir arabayla bekliyordu. Gerekli belgeler telaşla hastaneye giderlerken hazırlandı.

Nakil başarılı olmasına oldu ama durum hâlâ iç rahatlatıcı değildi. Doktorlar Jobs'ın karaciğerini çıkardıklarında peritonda –yani iç organları saran ince zarda– lekeler buldular. Ayrıca karaciğerin her yerinde tümörler vardı; yani kanser büyük ihtimalle başka bir yere sıçramıştı. Görünüşe göre hızla mutasyon geçirip büyümüştü. Numuneler aldılar ve yine genetik haritalar çıkardılar.

Birkaç gün sonra başka bir ameliyat yapıldı. Jobs midesini boşaltmamalarında diretti; narkoz altındayken midesinin içindekilerin bir kısmı akciğerlerine kaçınca, zatürre oldu. O noktada Jobs'ın ölebileceğini düşündüler. Jobs'ın sonradan söylediği gibi:

> Bu rutin prosedürü yüzlerine gözlerine bulaştırmaları yüzünden az kalsın ölecektim. Laurene oradaydı ve çocuklarımı da uçakla getirdiler; çünkü sabaha çıkacağımı sanmıyorlardı. Reed Laurene'in erkek kardeşlerinden biriyle birlikte üniversitelere bakıyordu. Onu Darmouth civarından özel uçakla aldırdık ve durumdan haberdar edilmelerini sağladık. Bir başka uçak da kızları aldı. Bilinçli halimi görmek için bunun belki de son fırsatları olduğunu düşündüler. Ama ölmedim.

Tedaviyi denetlemeyi üstlenen Powell, bütün gün hastane odasında kalıp monitörleri dikkatle izledi. "Laurene Steve'i koruyan güzel bir kaplandı," diye anımsıyordu Jony Ive. Jobs ziyaretçi kabul edebilecek duruma gelir gelmez onu ziyaret etmişti. Powell'ın annesiyle üç erkek kardeşi arada sırada ona eşlik etmeye geliyorlardı. Jobs'ın kız kardeşi Mona da korumacı bir edayla üstüne titriyordu. O ve George Riley, Jobs'ın yatağının yanında Powell'ın yerine durmasına izin verdiği yegâne insanlardılar. "Laurene'in ailesi çocuklarla ilgilenmemize yardım ettiler; annesiyle kardeşleri

harikaydılar," dedi Jobs sonradan. "Ben çok halsiz ve huysuzdum. Ama böylesi bir deneyim, insanları derin bir şekilde yakınlaştırıyor."

Powell her sabah yedide gelip gerekli bilgileri topluyor ve bunları bir değerler tablosuna yazıyordu. "Çok karmaşıktı; çünkü farklı farklı bir sürü şey oluyordu," diye anımsıyordu. James Eason'la doktor ekibi sabah dokuzda geldiklerinde Powell onlarla toplantı yapıp, Jobs'ın tedavisinin tüm yönlerini koordine ediyordu. Akşam dokuzda, gitmeden önce hayati bulgular ve diğer ölçümlerle ilgili bir rapor ve ertesi gün yanıtlanmasını istediği sorular hazırlıyordu. "Böylece beynimi çalıştırıyor ve odaklanabiliyordum," diye anımsıyordu.

Eason daha önce Stanford'da hiç kimsenin tam olarak yapmadığı bir şeyi yaptı: Tıbbi bakımın tüm yönleriyle ilgilenmeyi üstlendi. Tesisin yöneticisi olduğundan nakil sonrası hasta bakımını, kanser testlerini, acı tedavilerini, beslenmeyi, rehabilitasyonu ve hemşirelik hizmetlerini koordine edebiliyordu. Hatta bakkala gidip Jobs'ın sevdiği enerji içeceklerini alıyordu.

Mississippi'nin küçük kasabalarından gelme iki hemşire, Jobs'ın favorisi oldular. Güçlü kuvvetli, aile kadınlarıydı bu hemşireler ve ondan korkmuyorlardı. Eason onların sadece Jobs'la ilgilenmelerini sağladı. "Steve'i idare etmek için ısrarcı olmak gerek," diye anımsıyordu Tim Cook. "Eason Steve'i idare edebiliyordu. Onu, onun için iyi ama hoş olmayan şeyleri yapmaya zorlayabiliyordu ki, başkaları bunu yaptıramazdı."

Bunca ilgiye karşın Jobs bazen delirecek gibi oluyordu. Kontrol sahibi olamamak canını sıkıyordu. Bazen halüsinasyon görüyor ya da sinirleniyordu. Bilinci çok açık değilken bile güçlü kişiliği kendini belli ediyordu. Bir keresinde, epey uyuşturulmuşken, pulmonolog yüzüne maske takmaya çalıştı. Jobs maskeyi çıkardı, tasarımını hiç beğenmediğini mırıldandı ve takmayı reddetti. Konuşmakta zorlanmasına karşın maskenin beş farklı versiyonunu getirmelerini, beğendiği tasarımı seçeceğini söyledi. Doktorlar Powell'a şaşkınlıkla baktılar. Powell sonunda Jobs'ın dikkatini dağıtabildi ve böylece doktorlar maskeyi taktılar. Jobs parmağına taktıkları oksijen monitöründen de nefret ediyordu. Çirkin ve fazla karmaşık olduğunu söylüyordu. Tasarımını sadeleştirmek için tavsiyeler veriyordu.

“Etrafındaki bütün ayrıntılarla, bütün nesnelerle yakından ilgileniyordu ve bu onu yoruyordu,” diye anımsıyordu Powell.

Bir gün, Jobs hâlâ bilinçle bilinçsizlik arasında gidip gelirken, Powell’ın yakın arkadaşı Kathryn Smith ziyaretine geldi. Jobs’la arası her zaman çok iyi olmamıştı, ama Powell yatağın yanına gelmesinde ısrar etti. Jobs ona yaklaşmasını işaret etti, sonra da kâğıt kalem istediğini işaret etti ve “iPhone’umu istiyorum,” diye yazdı. Smith telefonu şifonyerden alıp ona getirdi. Jobs onun elini tuttu, telefonun tuş kilidini açmayı gösterdi ve menülerde gezdirdi.

Jobs’ın, ilk kız arkadaşı Chrisann’den olma kızı Lisa Brennan-Jobs’la arası açıktı. Lisa Harvard’dan mezun olunca New York’a taşınmış ve babasıyla pek iletişim kurmamıştı. Ama iki kez uçakla Memphis’e geldi, ve Jobs da bunu takdir etti. “Gelmesi benim için çok anlamlıydı,” diye anımsıyordu. Maalesef bunu o sırada Lisa’ya söylemedi. Jobs’ın etrafındaki birçok insan Lisa’nın babası kadar talepkâr olabildiğini düşünüyorlardı, ama Powell onu iyi ağırladı ve tedavi sürecine dahil etmeye çalıştı. Babayla kızın tekrar yakınlaşmalarını istiyordu.

Jobs iyileştikçe huysuzluğu büyük ölçüde geri döndü. Hâlâ çabuk parlıyordu. “Toparlanmaya başlayınca minnet aşamasını çabucak geride bıraktı. Ve hemen aksi yöneticilik moduna geri döndü,” diye anımsıyordu Kat Smith. “Artık daha yumuşak başlı olur mu diye merak ediyorduk hepimiz; ama öyle olmadı.”

Jobs’ın beslenme konusundaki müşkülpesentliğinin sürmesi, eskisinden de fazla sorun oldu. Sadece meyveli smoothie içiyordu ve yedi-sekiz farklı çeşit getirilmesini, aralarından seçim yapmak istediğini söylüyordu. Kaşığı ağzına götürüp çok az tadıyordu ve “Bu güzel değil. Bu da güzel değil,” diyordu. Sonunda Eason itiraz etti. “Tadı önemli değil,” dedi. “Bunu yiyecek olarak görmekten vazgeç. İlaç olarak görmeye başla.”

Jobs Apple’dan ziyaretçilerin gelmesine izin verilince keyifleniyordu. Tim Cook düzenli olarak gelip onu yeni ürünlerin gelişimi konusunda bilgilendiriyordu. “Ne zaman Apple’dan bahsetsek canlanıyordu,” dedi Cook. “Işık saçıyordu sanki.” Jobs şirketi çok seviyordu ve oraya geri dönmek için yaşıyor gibiydi. Ayrıntılar onu enerjikleştiriyordu. Cook yeni

bir iPhone modelinden bahsedince Jobs sonraki bir saat boyunca o modele verecekleri ismi –iPhone 3GS'de karar kıldılar–, "GS"nin boyutunu ve fontunu, harflerin büyük (evet) ve italik (hayır) olup olmaması gerektiğini konuştu.

Bir gün Riley ona sürpriz yaptı; Sun Studio'yu –Elvis, Johnny Cash, B.B. King gibi birçok rock'n roll öncüsünün kayıt yaptığı kırmızı tuğla mabedi– mesai saatinden sonra ziyaret etmesini sağladı. Genç çalışanlardan biri onlara stüdyoyu gezdirdi, tarihini anlattı. Jerry Lee Lewis'in kullandığı sigara yanıklı bankta Jobs'la birlikte oturdular. Jobs o sıralar müzik endüstrisinin belki de en çok sözü geçen kişisiydi, ancak çökmüş hali yüzünden çocuk onu tanıyamadı. Giderlerken Jobs Riley'ye, "O çocuk cidden zeki. iTunes'ta çalıştıralım," dedi. Bunun üzerine Riley Eddy Cue'yu aradı; Cue da çocuğu iş görüşmesi için California'ya götürdü ve iTunes'un ilk R&B ve rock'n roll bölümlerinin oluşturulmasında görev alması için işe aldı. Riley sonradan Sun Studio'daki arkadaşlarını ziyarete gidince, o çocuğun işe alınmasının sloganlarının doğruluğunu kanıtladığını, Sun Studio'da hayallerin hâlâ gerçekleşebildiğini söylediler.

Geri Dönüş

Jobs Mayıs 2009'da, karısı ve kız kardeşiyle birlikte Memphis'ten geri döndü. San Jose havaalanında onları bekleyen Tim Cook'la Jony Ive, Jobs'ın jeti durur durmaz içeri daldılar. "Geri dönmenin heyecanı gözlerinden okunuyordu," diye anımsıyordu Cook. "Mücadele arzusu vardı ve bir an önce başlamak istiyordu." Powell bir şişe köpüklü elma şarabı çıkardı, kocasının şerefine kadeh kaldırdı ve herkes ona katıldı.

Ive duygusal açıdan tükenmişti. Havaalanından Jobs'ın evine giderlerken, arabayı kullanırken ona yokluğunda işleri yürütmenin güçlüğünden bahsetti. Ayrıca Apple'ın yenilikçiliğinin Jobs'a bağlı olduğu ve Jobs geri dönmezse bu yenilikçilikten eser kalmayacağı söylentilerinden yakındı. "Cidden alındım," dedi ona. Kendini "yıkılmış" hissettiğini, yeterince takdir edilmediğini hissettiğini söyledi.

Jobs da Palo Alto'ya döndükten sonra karanlık bir ruh haline kapıldı. Şirket için vazgeçilmez *olmayabileceğini* kabullenmeye başlıyordu. Yokluğunda Apple'ın hisse fiyatı yükselmişti; Ocak 2009'da izne

ayrılacağını açıkladığında 82 dolarken, Mayıs sonunda geri döndüğünde 140 dolardı. Jobs'ın izne çıkmasından kısa süre sonra analistlerle telekonferans görüşmesi yapan Cook, her zamanki ifadesiz tarzını bir kenara bırakarak, Apple'ın Jobs'ın yokluğunda bile neden başarısını sürdüreceğini şevklendirici bir şekilde açıklamıştı:

> Yeryüzünde muhteşem ürünler üretmek için bulunduğumuza inanıyoruz ve bu değişmeyecek. Sürekli yeniliklere odaklıyız. Karmaşıklığa değil, sadeliğe inanıyoruz. Ürettiğimiz ürünlerin arkasındaki temel teknolojilere sahip olmamız ve onları kontrol etmemiz gerektiğine, ancak önemli katkılarda bulunabileceğimiz pazarlara girmemiz gerektiğine inanıyoruz. Bizim için gerçekten önemli ve anlamlı olan birkaç projede gerçekten odaklanabilmek için binlerce projeye hayır dememiz gerektiğine inanıyoruz. Ekiplerimizin yakın işbirliği ve yardımlaşma içinde olmalarının, başkalarının başaramadığı icatlarda bulunabilmemizi sağladığına inanıyoruz. Ve açıkçası şirketteki her ekipte kusursuzluktan daha azını kabul etmiyoruz, yanıldığımızda bunu kabul edebilecek kadar dürüstüz ve değişebilecek kadar cesuruz. Ve bu değer yargıları bu şirkete öylesine derinden yerleşti ki, bence kim hangi işi yaparsa yapsın, Apple gayet başarılı olacak.

Jobs'ın söyleyeceği (ve söylemiş olduğu) sözler gibiydi bunlar; ancak basın bu konuşmaya "Cook doktrini" adını verdi. Özellikle son cümleye canı sıkılan Jobs depresyona girdi. Bu sözün doğru olma ihtimali karşısında gururlansın mı, yoksa incinsin mi, bilemiyordu. CEO'luğu bırakıp yönetim kurulu başkanı olabileceği söyleniyordu. Bunu duydukça yatağından kalkma, acısını yenme ve canlandırıcı uzun yürüyüşlerine tekrar çıkma arzusu iyice artıyordu.

Geri dönüşünden birkaç gün sonra bir yönetim kurulu toplantısı düzenlenecekti. Jobs toplantıya katılarak herkesi şaşırttı. İçeri salına salına girdi ve toplantının çoğu boyunca kalmayı başardı. Haziran başına gelindiğinde artık evinde günlük toplantılar düzenliyordu; ay sonundaysa işe geri dönmüştü.

Ölümle yüzleştikten sonra artık daha yumuşak başlı bir insan mı olacaktı? İş arkadaşları bunun yanıtını çabucak aldılar. Geri döndüğü ilk gün bir dizi sinir krizi geçirerek üst düzey ekibini tırstırdı. Altı aydır görmediği insanları azarladı, bazı pazarlama planlarını iptal etti ve işlerini beğenmediği birkaç kişiyi yerin dibine geçirdi. Ama en anlamlısı, o gün akşama doğru birkaç arkadaşına söylediği sözlerdi. "Bugün geri dönmek harika bir histi," dedi. "Kendimi bu kadar yaratıcı hissettiğime ve ekibin kusursuzluğuna inanamıyorum." Tim Cook bunu doğal karşıladı. "Steve'in fikirlerini veya

duygularını ifade etmekten geri durduğuna asla tanık olmadım," dedi sonradan. "Ama bu iyi bir şeydi."

Arkadaşları Jobs'ın agresifliğini koruduğunu fark ettiler. Nekahet döneminde Comcast'in yüksek çözünürlüklü kablolu televizyon servisine yazıldı ve bir gün şirketin yöneticisi Brian Roberts'ı aradı. "Güzel bir şeyler söylemek için arıyor sandım," diye anımsıyordu Roberts. "Ama bana, 'Hizmetiniz berbat,' dedi." Fakat Andy Hertzfeld, Jobs'ın huysuzluğuna karşın artık daha içten olduğunu fark etti. "Eskiden Steve'den bir iyilik isteyince tam tersini yapabiliyordu," dedi Hertzfeld. "Mizacında böyle ters bir taraf vardı. Şimdiyse gerçekten yardım etmeye çalışıyor."

Jobs geri döndüğünü 9 Eylül'de, şirketin her sonbaharda düzenlediği müzik etkinliğinde ilan etti. Neredeyse bir dakika boyunca ayakta alkışlandıktan sonra alışılmadık ölçüde kişisel konuşarak, kendisine karaciğer bağışı yapıldığını söyledi. "O cömertlik sayesinde buradayım," dedi, "bu yüzden umuyorum ki, hepimiz o kadar cömert olabiliriz ve organ bağışı yapmayı seçebiliriz." Sevincini ifade ettikten sonra –"Ayaktayım, Apple'a geri döndüm ve burada geçirdiğim her güne bayılıyorum"–, anodize alüminyumdan yapılma dış kaplamaya sahip, dokuz farklı renkteki, video kameralı yeni iPod Nano'ları tanıttı.

2010'un başında artık gücünün çoğunu geri kazanmıştı ve işine dört elle sarıldı; hem kendisi, hem de Apple için en verimli dönemlerden biri başlıyordu. Jobs, Apple'ın dijital merkez stratejisini başlattığından beri peş peşe iki başarılı ürün üretmişti: iPod ve iPhone. Şimdi sıra bir başka üründeydi.

37. Bölüm

iPad

Post-PC Dönemine Giriş



iPad'le, 2010

Devrim İstediğini Söylüyorsun

Jobs 2002'de, kullanıcıların ekrana stilus veya kalem kullanarak veri girmelerini sağlayan bir tablet bilgisayar yazılımı geliştirdiğini söyleyen ve bu yazılımı övüp duran Microsoft mühendisine sinirlenmişti. O yıl birkaç üretici piyasaya o yazılımı kullandıkları tablet PC'ler sürmüş, ancak hiçbiri tutmamıştı. Jobs bu işin doğru dürüst nasıl yapılacağını –kalemsiz!– göstermek istiyordu, ama Apple'ın geliştirdiği çoklu dokunmatik teknolojisini görünce bunu önce iPhone'da kullanmak istemişti.

Bu arada Macintosh donanım ekibi tablet fikrini konuşuyordu. "Tablet üretme planımız yok," dedi Jobs, Mayıs 2003'te Walt Mossberg'e verdiği bir röportajda. "İnsanlar klavye istiyormuş meğer. Tabletler zaten başka PC'lere ve aygıtlara sahip olan zengin adamlara hitap ediyor." Kendisinde "hormon dengesizliği" olduğu açıklaması gibi bu da yanıltıcıydı; her yıl en önde gelen 100 çalışanıyla birlikte çıktığı tatilde konuşulan müstakbel projeler arasında tablet de vardı. "Bu tatillerin çoğunda bu projeden bahsettik, çünkü Steve tablet üretme arzusunu asla yitirmedi," diye anımsıyordu Phil Schiller.

2007’de Jobs, düşük maliyetli bir netbook bilgisayar projesi için fikirleri değerlendirirken, tablet projesinde büyük bir aşama kaydedildi. Bir pazartesi günü yönetici kadro beyin fırtınası yaparken Ive neden klavyenin ekrana menteşelerle tutturulması gerektiğini sordu; bu hem pahalıya gelirdi, hem de cihazın büyüklüğünü arttırırdı. Çoklu dokunmatik bir arayüz kullanarak klavyeyi ekrana koyun, diye önerdi. Jobs hemfikir oldu. Dolayısıyla bir netbook tasarlamak yerine, tablet projesini hızlandırmakta odaklanıldı.

Süreç Jobs’la Ive’ın uygun ekran boyutunu belirlemeleriyle başladı. Boyutları ve en-boy oranları birbirinden biraz farklı yirmi model yaptırdılar –hepsi de yuvarlak köşeli dörtgenlerdiler elbette. Ive tasarım stüdyosunda hepsini bir masaya dizdi; öğleden sonraları, onları örten kadife kumaşı kaldırıp hepsiyle oynuyorlardı. “Ekran boyutunu böyle belirledik,” dedi Ive.

Jobs olabilecek en arı sadeliği hedefliyordu her zamanki gibi. Bunun için aygıtın en önemli parçasının ne olduğunu belirlemek gerekiyordu. Yanıt görüntü ekranıydı. Yani her şeyi ekrana göre ayarlamalıydılar. “Bir sürü özelliğin ve tuşun dikkatin ekrana yönelmesini engellememesini nasıl sağlayabiliriz?” diye sordu Ive. Jobs her adımda bir şeyleri elemeye ve sadeleştirmeye çalışıyordu.

Bir ara modele karşı hafif bir tatminsizlik duydu. Ona yeterince konforlu ve dostane gelmiyordu, insanda alıp götürme hissi uyandırmıyordu. Ive meseleye parmak bastı: Cihazı tek elinizle, içgüdüsel olarak kapıp götürebileceğiniz sinyalini vermeliydiler. Arkası hafif bombeli olmalıydı, böylece cihazı dikkatle kaldırmak yerine kolayca kapabilmeliydiniz. Yani mühendislik bölümünün gerekli bağlantı portlarını ve tuşları kolay kullanılır şekilde tasarlaması gerekiyordu.

Patent başvurularını takip ediyor olsaydınız –Apple’ın Mart 2004’te başvurusunu yaptığı ve on dört ay sonra verilen– D504889 numaralı patent dikkatinizi çekerdi. Mucitlerin arasında Jobs’la Ive’ın isimleri vardı. Bu başvuruda yuvarlak kenarlı –tam da sonradan iPad’in olduğu gibi–, dörtgen bir elektronik tabletin çizimleri bulunuyordu ve bunlardan bir tanesinde bir adam tableti sol eliyle rahatça tutarken sağ işaret parmağıyla ekrana dokunuyordu.



FIG. 9

Macintosh bilgisayarlar artık Intel çipleri kullandıklarından, Jobs başta iPad'de Intel'in geliştirdiği düşük voltajlı Atom çipini kullanmayı planladı. Intel'in CEO'su Paul Otellini, birlikte bir tasarım üstünde çalışmaları için epey baskı yapıyordu ve Jobs ona güvenmeye meyilliydi. Otellini'nin şirketi dünyanın en hızlı işlemcilerini üretiyordu. Ancak Intel, batarya ömrünü korumak gibi bir önceliği olmayan, duvar prizlerine bağlanan makineler için işlemci üretmeye alışıktı. Dolayısıyla Tony Fadell canla başla, daha basit olan ve daha az güç harcayan ARM mimarisine dayalı bir şey kullanmalarını savunuyordu. Apple başta ARM ile ortaklık yapmıştı ve orijinal iPhone'da onun mimarisini kullanan çipler vardı. Diğer mühendislerden destek alan Fadell, Jobs'a karşı çıkıp fikrini değiştirmenin mümkün olduğunu kanıtladı. "Yanlış, yanlış, yanlış!" diye bağırdı Fadell bir toplantıda, Jobs en iyisinin Intel'in iyi bir mobil çipi üreteceğine güvenmek olduğunu söyleyince. Fadell Apple rozetini masaya koyup istifa tehdidinde bulunacak kadar ileri gitti.

Jobs sonunda pes etti. "Seni duyuyorum," dedi. "En iyi adamlarıma karşı gelecek değilim." Hatta abartıp, diğer uca kaydı. Apple ARM mimarisinin lisansını aldı; ama aynı zamanda Palo Alto'da bulunan, P.A. Semi adlı, 150 kişilik bir mikroişlemci tasarım firmasını da satın aldı ve firmanın ARM mimarisine dayalı, Güney Kore'de Samsung tarafından üretilen A4 adlı bir çip sistemini yaratmasını sağladı. Jobs şöyle anımsıyordu:

> Yüksek performansta Intel en iyisidir. Enerji ve maliyetle ilgilenmiyorsan, en hızlı çipi onlar üretiyor. Ama tek bir çipin işlemcisini üretiyorlar sadece, yani başka bir sürü parça gerekiyor. Bizim A4'te işlemci ve grafik çekirdeği, mobil işletim sistemi ve bellek kontrolü var; hepsi de çipin içinde. Intel'e yardım etmeye çalıştık, ama bize pek kulak asmadılar. Grafik çekirdeklerinin berbat olduğunu yıllardır söylüyoruz onlara. Her çeyrekte ben ve en üst düzey üç yöneticim, Paul Otellini'yle toplantı yapıyoruz. Başta birlikte muhteşem işler yapıyorduk. Gelecekteki iPhone'ların çiplerini üretmek için büyük bir ortak proje başlatmamızı

> istiyorlardı. Bunu iki sebepten dolayı kabul etmedik. Birincisi cidden çok yavaşlar. Buharlı gemiler gibiler, pek esnek değiller. Biz çok hızlı çalışmaya alışığız. İkincisi onlara her şeyi öğretmek istemedik, sonra gidip de rakiplerimize satmasınlar diye.

Otellini'ye göre iPad'de Intel çiplerinin kullanılması mantıklı olurdu. Asıl meselenin Apple'la Intel'in fiyatta anlaşamamaları olduğunu söyledi. "Temelde para meselesi yüzünden olmadı," dedi. Bu aynı zamanda Jobs'ın bir ürünün baştan sona her yönünü kontrol etme arzusunun, hatta takıntısının bir başka örneğiydi.

Tanıtım, Ocak 2010

Jobs'ın ürün tanıtımları öncesinde uyandırmayı başardığı olağan heyecan, 27 Ocak 2010'da San Francisco'daki Yerba Buena oditoryumunda yapılacak iPad tanıtımının yol açtığı heyecanın yanında solda sıfır kaldı. *Economist* onu kapak yaptı; kapakta Jobs cübbeli ve haleliydi ve elinde "İsa Tableti" lakaplı cihazı tutuyordu. *Wall Street Journal* da övücü sözler söyledi: "Bu kadar heyecan uyandıran son tabletin üstünde bazı emirler vardı."

Jobs tanıtımın tarihselliğini vurgulamak istercesine, eski Apple günlerinden kalma bir sürü iş arkadaşını davet etti. Daha da dokunaklısı, geçen sene ona karaciğer nakli yapmış olan James Eason'la 2004'te pankreas ameliyatını yapan Jeffrey Norton'ın seyircilerin arasında yer almalarıydı; Jobs'ın karısı, oğlu ve kız kardeşi Mona Simpson'la aynı sırada oturuyorlardı.

Jobs, üç yıl önceki iPhone gibi, bu yeni cihazın öyküsünü de bir akışa oturttu ustaca. Bu sefer ekranda bir iPhone'la bir dizüstü bilgisayar vardı ve aralarında bir soru işareti duruyordu. "Mesele şu ki, ikisinin ortasında bir şeye yer var mı?" diye sordu. Bu "şeyin" internette gezinmekte, e-postada, fotoğraflarda, videolarda, müzikte, oyunlarda ve e-kitaplarda iyi olması gerekiyordu. "Netbook" konseptinin kalbine kazık sapladı. "Netbooklar hiçbir şeyde daha iyi değiller!" dedi. Davetli konuklar ve şirket çalışanları tezahürat yaptılar. "Ama bizde daha iyi olan bir şey var. Ona iPad diyoruz."

Jobs iPad'in ne kadar rahat kullanılabildiğini göstermek için sahnedeki konforlu deri koltuğa ve sehpaya gitti (aslında bir Le Corbusier koltuk ve Eero Saarinen sehpa seçmişti) ve eline bir iPad aldı. "Dizüstü bilgisayardan

çok daha fazla yakınlık kuracağınız bir cihaz," dedi hevesle. *New York Times*'ın internet sitesini açtı, Scott Forstall'la Phil Schiller'a e-posta gönderdi ("Vay canına, iPad'i gerçekten tanıtıyoruz"), bir fotoğraf albümünde gezindi, takvimi kullandı, Google Maps'ten Eyfel Kulesi'ne zum yaptı, video klipler seyretti (*Uzay Yolu* ve Pixar'ın *Yukarı Bak*'ı), iBook kitap rafını gösterdi ve bir şarkı çaldı (Bob Dylan'ın "Like a Rolling Stone"unu ki, bunu iPhone'un tanıtımında da çalmıştı). "Muhteşem, değil mi?" diye sordu.

Jobs son slaytında, hayatının iPad'de somutlaşan temalarından birini vurguladı: Teknoloji Sokağı'yla Liberal Sanatlar Sokağı'nın kavşağındaki bir tabela. "Apple iPad gibi ürünler yaratabiliyor," dedi son olarak, "çünkü biz teknolojiyle liberal sanatların kesiştiği noktada bulunmaya çalıştık hep". iPad, *Bütün Dünya Kataloğu*'nun dijital reenkarnasyonuydu, yaratıcılığın yaşamı kolaylaştıran aletlerle buluştuğu yerdi.

Bu kez ilk tepki Yaşasın Korosu olmadı. iPad henüz satışa sunulmamıştı (satışı Nisan'da başlayacaktı) ve Jobs'ın demosunu izleyenlerden bazıları cihazın ne olduğundan emin değildiler. iPhone'un geliştirilmiş hali miydi? "Snooki'nin The Situation'la birlikte olmasından beri[37] bu kadar büyük bir hayal kırıklığı yaşamamıştım," diye yazdı *Newsweek*'ten Daniel Lyons (bir internet parodisinde "Sahte Steve Jobs" rolüne soyunmuştu). Gizmodo'daysa "iPad'in Sekiz Berbat Yönü" adlı bir yazı yayımlandı (çokgörevliliği yoktu, kamerası yoktu, Flash'ı yoktu...). Blogosferde cihazın ismiyle bile dalga geçildi; kadın hijyen ürünlerine ve maxi pedlere alaycı göndermeler yapıldı. O gün Twitter'da "#iTampon" hash tagi, en çok bahsedilen konular arasında üç numarada yer aldı.

Bill Gates de her zamanki gibi cihazı kötüledi. "Ben hâlâ ses, kalem ve gerçek bir klavyeyle kullanılan cihazların –yani netbookların– popüler olacağını düşünüyorum," dedi Brent Schlender'a. "iPhone çıktığında, 'Aman Tanrı'm, Microsoft yeterince yükseği hedeflememiş,' demiştim, ama bu sefer öyle değil. iPad kitap okumak için iyi, ama 'bunu ah, keşke Microsoft yapsaydı,' dedirten bir özelliği yok." Microsoft'un kalemle veri girme yaklaşımının başarılı olacağında diretmeyi sürdürdü. "Ben kalemli bir tabletin başarılı olacağını yıllardır söylüyorum," dedi bana. "Sonunda ya haklı olacağım, ya da ölü."

Jobs ürünü tanıttıktan sonraki gece sinirli ve depresifti. Mutfağında akşam yemeği için toplandığımızda masanın etrafında turlayıp iPhone'undan e-postalara ve internet sayfalarına baktı.

> Son 24 saatte 800 civarı e-posta aldım. Çoğu şikayetçi. USB kablosu yokmuş! O yokmuş, bu yokmuş. Bazıları küfür ediyorlar ve "Bunu nasıl yaparsın?" diyorlar. Normalde insanlara yanıt yazmam, ama "Annen baban bu halinle gurur duyuyordur," diye karşılık verdim. Bazıları da iPad ismini sevmemiş falan filan. Bugün biraz moralim bozuldu. İnsanın şevki kırılıyor.

O gün kendisini arayıp kutlayan biri oldu: Genelkurmay Başkanı Rahm Emanuel. Jobs bunu takdir etti. Ardından akşam yemeğinde, Başkan Obama'nın göreve başladığından beri kendisini hiç aramadığını söyledi.

iPad Nisan'da satılmaya başlanıp insanların bizzat eline geçince, eleştiriler azaldı. *Time* ve *Newsweek* cihazı kapak yaptılar. "Apple ürünleriyle ilgili yazmanın zor tarafı şu ki, epey ses getiriyorlar," diye yazdı Lev Grossman, *Time*'da. "Apple ürünleriyle ilgili yazmanın diğer zorluğuysa, söylenenlerin bazen doğru olması." Temel itirazında haklıydı: "Tüketici içeriği açısından hoş bir cihaz olsa da, yaratılmasını mazur gösterecek çok sebep yok." Bilgisayarlar, özellikle de Macintosh, insanların tüm dünyaya sunabilecekleri müzik, video, internet sitesi ve bloglar oluşturmalarını sağlayan aletler haline gelmişti. "iPad'se vurguyu içerik yaratımından uzaklaştırıp, içeriği sadece alıp manipüle etmeye kaydırıyor. Sizi susturuyor; sizin başka insanların başyapıtlarını tüketen, pasif bir tüketici olmaya geri dönmenize yol açıyor." Jobs bu eleştiriyi oldukça önemsedi. iPad'in bir sonraki versiyonuna, kullanıcının sanatsal yaratımını kolaylaştırmanın yollarını eklemek için harekete geçti.

Newsweek'in kapak manşeti, "iPad'in Nesi O Kadar Muhteşem? Her Şeyi" idi. Cihazın tanıtımından sonra "Snooki" göndermesiyle eleştiride bulunan Daniel Lyons fikrini değiştirmişti. "Jobs'ın demosunu izlerken bana önemli bir şey değil gibi gelmişti," diye yazdı. "Sonuçta iPod Touch'ın büyük bir versiyonu, değil mi? Sonra iPad'i kullanma fırsatını bulunca şunu fark ettim: Bundan bir tane istiyorum." Başkaları gibi Lyons da bunun Jobs'ın kişisel projesi olduğunu, savunduğu her şeyin cismanileşmiş hali olduğunu fark etmişti. "Jobs'ın şöyle tuhaf bir yeteneği var: İhtiyacımız olduğunu bilmediğimiz cihazlar üretiyor ve sonra birden

onlarsız yaşayamaz hale geliyoruz,” diye yazdı. “Kapalı bir sistem, Apple’ın ünlü tekno-Zen deneyimini sunmanın tek yolu olabilir.”

iPad konusundaki tartışmaların çoğu kapalı, uçtan uca entegrasyonunun başarısızlığa mahkûm bir yöntem olup olmadığı üstüneydi. Google herkese açık olan ve tüm donanım üreticileri tarafından kullanılabilen bir mobil platformu, Android’i sunmakla Microsoft’un 1980’lerde oynadığı role soyunmaya başlamıştı. *Fortune* sayfalarında bu konuyla ilgili bir tartışma düzenledi. “Kapalı olmanın bahanesi yok,” diye yazdı Michael Copeland. Ama meslektaşı Jon Fortt farklı düşünüyordu: “Kapalı sistemleri eleştiriliyorlar, fakat bu sistemler gayet güzel çalışıyor, ve kullanıcı dostular. Teknoloji dünyasında bunu Steve Jobs’tan daha iyi kanıtlayan yoktur sanırım. Apple donanımı, yazılımı ve servisleri paket halinde sunmakla ve yakından kontrol etmekle, rakiplerine sürekli fark atmayı ve piyasaya göz kamaştırıcı ürünler sürmeyi başarıyor.” iPad’in, orijinal Macintosh’tan sonra, bu konudaki en net test olacağında hemfikirdiler. “Apple A4 çipini kullanmakla kontrol manyaklığı şöhretinde seviye atladı,” diye yazdı Forrt. “Cupertino artık silikon, cihaz, işletim sistemi, App Store ve ödeme sistemi alanlarında mutlak kontrole sahip.”

Jobs, iPad’in piyasaya sürüldüğü 5 Nisan’da, öğlene az kala Palo Alto’daki Apple mağazasına gitti. Daniel Kottke oradaydı; Jobs’ın Reed’deki ve Apple’ın ilk zamanlarındaki LSD kullanan ruh ikizi –kurucu hisse opsiyonları meselesi yüzünden Jobs’a kin duymuyordu artık. “Aradan on beş yıl geçmişti ve Steve’i tekrar görmek istemiştim,” dedi Kottke. “Onu tuttum ve iPad’i şarkı sözlerimi yazmakta kullanacağımı söyledim. Keyfi gayet yerindeydi ve onca yıldan sonra güzel bir sohbet ettik.” Powell ve en küçük kızları Eve, mağazanın bir köşesinden onları seyrettiler.

Donanımı ve yazılımı olabildiğince açık kılmayı uzun süredir savunan Wozniak, bu fikrinde değişiklikler yapmayı sürdürdü. Çoğu zaman yaptığı gibi bu kez de geceyi mağazanın önündeki kuyrukta, satışların başlamasını bekleyen hayranların arasında geçirmişti. Bu sefer San Jose’deki Valley Fair alışveriş merkezindeydi ve bir Segway’e binmişti. Bir muhabir ona Apple’ın ekosisteminin kapalılığı hakkındaki fikrini sordu. “Apple insanı oyun parkına alıyor ve orada tutuyor; ve doğrusu bunun bazı avantajları var,” diye karşılık verdi Wozniak. “Ben açık sistemleri severim, ama

sonuçta ben bir hackerım. Çoğu insan kullanımı kolay şeyler istiyor. Steve'in dehası sadeleştirme yapmayı bilmesinde. Bu da her şeyi kontrol etmeyi gerektiriyor bazen."

"iPod'unda ne var?" sorusunun yerini "iPad'inde ne var?" sorusu aldı. Başkan Obama'nın personeli bile iPad'i teknolojiyi yakından takip etmelerinin göstergesi olarak görüyor, bu oyunu oynuyorlardı. Mali danışman Larry Summers'ın iPad'inde Bloomberg finansal bilgiler uygulaması, Scrabble ve *The Federalist Papers* vardı. Genelkurmay Başkanı Rahm Emanuel bazı gazeteleri, iletişim danışmanı Bill Burton *Vanity Fair*'i ve televizyon dizisi *Lost*'un birinci sezonunun tamamını, politik direktör David Axelrod ise Beyzbol Birinci Ligi'yle NPR'ı iPad'den takip ediyordu.

Jobs Michael Noer'in *Forbes.com*'da yayınlanan bir yazısını etkileyici bulup bana gönderdi. Noer, Kolombiya'daki Bogata'nın kuzeyinde bulunan kırsal kesimdeki bir mandırada kalırken, iPad'inden bir bilimkurgu romanını okuyormuş. Ahırları temizleyen altı yaşında, fakir bir çocuk yanına gelmiş. Noer ona cihazı merakla uzatmış. Çocuk daha önce hiç bilgisayar görmediği halde, hiç yardım almadan cihazı içgüdüsel olarak kullanmaya başlamış. Ekranı kaydırmış, uygulamalar başlatmış, tilt oynamış. "Steve Jobs altı yaşındaki, cahil bir çocuğun bile talimatsız kullanabileceği, güçlü bir bilgisayar tasarlamış," diye yazmıştı Noer. "Büyü bu değilse, nedir bilmiyorum."

Apple bir aydan kısa sürede bir milyon iPad sattı. iPhone'un bu sayıya ulaşması iki misli uzun sürmüştü. 2011 Martı'na gelindiğinde, yani piyasaya sürülmesinden dokuz ay sonra, on beş milyon iPad satılmıştı. iPad, bazı açılardan, gelmiş geçmiş en başarılı tüketici ürünlerinden biri oldu.

Reklamlar

Jobs ilk iPad reklamlarından memnun değildi. Her zamanki gibi pazarlama işiyle bizzat ilgilendi; reklam ajansından (şimdiki adı TBWA/Media Arts Lab'di) James Vincent ve Duncan Milner'la birlikte çalıştı, yarı emekli olan Lee Clow da tavsiyeler verdi. Ürettikleri ilk reklam huzurlu bir ortamda geçiyordu; soluk kot pantolonlu ve kazaklı bir adam bir koltuğa yaslanıp, kucağındaki iPad'de çeşitli şeylere, e-postalara, bir

fotoğraf albümüne, *New York Times*'a, kitaplara, videolara bakıyordu. Konuşma yoktu, arka planda Blue Van'in "There Goes My Love" adlı şarkısı çalıyordu sadece. "Steve reklamı önce onayladı, sonra da hiç beğenmediğine karar verdi," diye anımsıyordu Vincent. "Pottery Barn[38] reklamı gibi olduğunu düşündü." Jobs sonradan bana şöyle dedi:

> iPod'un ne olduğunu açıklamak kolay olmuştu -cebinizde bin şarkı-, böylece ikonik silüet reklamlarına çabucak geçebilmiştik. Ama iPad'in ne olduğunu açıklamak güçtü. Onu bir bilgisayar olarak sunmak istemiyorduk; ama şirin bir televizyon gibi yumuşak görünmesini de istemiyorduk. İlk reklamlarda ne yaptığımızı bilmediğimiz görülüyordu. Kaşmir kazaklı, kararsız alışverişçilere hitap etmeye çalışıyor gibiydik.

James Vincent aylardır izne çıkmamıştı. Dolayısıyla iPad nihayet satışa sunulunca ve reklamlar yayımlanmaya başlanınca, Palm Springs'te düzenlenen Coachella Müzik Festivali'ne ailesiyle birlikte gitti; festivalde Muse, Faith No More ve Devo gibi favori grupları yer alacaktı. Oraya varmasından kısa süre sonra Jobs aradı. "Reklamların berbat," dedi. "iPad dünyada çığır açıyor, büyük bir şeye ihtiyacımız var. Sen bana önemsiz, boktan şeyler verdin."

"Eee, ne istiyorsun peki?" diye karşılık verdi Vincent. "Bana ne istediğini söyleyemedin ki."

"Bilmiyorum," dedi Jobs. "Bana yeni bir şeyle gelmelisin. Şimdiye kadar gösterdiklerinin alakası yok."

Vincent yine diklenince Jobs birden patlayıverdi. "Durup dururken bağırmaya başladı," diye anımsıyordu Vincent. Vincent da çabuk sinirlenebilen biriydi ve seslerini karşılıklı yükselttiler.

Vincent, "Bana ne istediğini söylemelisin," diye bağırınca Jobs, "Bana bir şeyler göstermelisin, istediğim şeyi görünce tanırım," diye karşılık verdi.

"Aman ne güzel, dur ekibime hemen söyleyeyim: Görünce tanıyacakmış."

Vincent öyle sinirlendi ki, kiraladığı evin duvarını yumruklayıp göçertti. Sonunda dışarıya, havuz kenarında oturan ailesinin yanına geldiğinde, ona kaygıyla baktılar. "İyi misin?" diye sordu karısı sonunda.

Vincent'la ekibinin yeni seçenekler hazırlamaları iki hafta sürdü; Vincent bunları Jobs'a ofisinde değil, evinde göstermek istedi; oranın daha sakin bir ortam olacağını umuyordu. O ve Milner, on iki resimli taslağı orta masaya serdiler. Biri canlı ve şevklendiriciydi. Bir başkası esprili olmaya çalışıyordu; *Juno*'da oynamış komedi aktörü Michael Cera bir oyuncak evde gezinip, iPad'le yapılabilecek şeyleri esprili bir dille anlatıyordu. Diğerlerindeyse iPad'i kullanan ünlüler, sade bir beyaz arka plan, kısa bir sitcom veya yalın bir ürün tanıtımı vardı.

Jobs seçenekleri gözden geçirirken ne istediğini fark etti. Espriler, ünlüler, demolar istemiyordu. "Bir şey söylemeli," dedi. "Bir manifesto olmalı. Bu büyük bir şey." iPad'in dünyayı değiştireceğini söylemişti ve bu sözünü destekleyecek bir reklam kampanyası istiyordu. Bir yıl kadar sonra başka şirketlerin piyasaya kopya tabletler süreceklerini söyledi; insanların iPad'in orijinal olduğunu anımsamalarını istiyordu. "Ne yaptığımızı açıklayan reklamlara ihtiyacımız var."

Birden ayağa fırladı; biraz halsiz görünse de gülümsüyordu. "Şimdi masaj yaptırmalıyım," dedi. "Hadi bakalım, iş başına."

Vincent'la Milner, metin yazarı Eric Grunbaum'la birlikte Manifesto adını verdikleri reklamın üstünde çalışmaya başladılar. Hızlı tempolu, ritimli bir reklam olacaktı bu ve iPad'in devrimsel olduğunu canlı görüntülerle ilan edecekti. Seçtikleri müzik, Yeah Yeah Yeahs'in "Gold Lion" şarkısının Karen O tarafından söylenen nakaratıydı. iPad'in büyülü şeyler yaptığı gösterilirken etkileyici bir ses, "iPad ince. iPad güzel... Manyak güçlü. Büyülü... O video demek, fotoğraf demek. Ömür boyu okuyabileceğinizden fazla kitap demek. Şimdiden devrim yaptı ve daha yeni başlıyor," diyordu.

Manifesto reklamları kullanıldıktan sonra ekip bu kez, genç film yapımcısı Jessica Sanders'ın gündelik hayat belgesellerini andıran, daha yumuşak şeyler denedi. Jobs bunları beğendi –kısa süreliğine. Sonra baştaki Pottery Barn tarzı reklamlara yöneltti̇ği eleştiriyi yöneltti. "Lanet olsun," diye bağırdı, "Visa reklamı gibiler, tipik reklam ajansı tarzı."

Farklı ve yeni reklamlar istiyor, ama bir yandan da Apple'ın sesi olarak gördüğü şeyden uzaklaşmak istemiyordu. Ona göre o sesin belirgin özellikleri vardı: Sadeydi, ilan ediciydi, netti. "Yaşam tarzı ağırlıklı

seçeneklere odaklandık. Steve bunlardan giderek hoşlanıyor gibiydi, ama sonra birden hiç beğenmediğini söyledi; Apple bu değil dedi," diye anımsıyordu Lee Clow. "Bize Apple'ın sesine geri dönmemizi söyledi. Gayet yalın, samimi bir sestir o." Dolayısıyla temiz, beyaz arka plana geri döndüler; "iPad'in ne olduğu" ve neler yapabildiği yakın çekim gösteriliyordu sadece.

App'ler

iPad reklamları sadece cihazla değil, onunla yapılabilecek şeylerle de ilgiliydi. Aslında iPad'in başarısı sadece donanımın güzelliğinden değil, app adıyla bilinen uygulamalardan kaynaklanıyordu; bunlar çeşitli hoş aktivitelerde bulunabilmenizi sağlıyorlardı. Bedavaya veya birkaç dolara indirebileceğiniz binlerce app vardı –ve sayıları kısa sürede yüz binleri buldu. Parmağınızı kaydırarak "öfkeli kuşları" sapanla fırlatabiliyordunuz, hisse senetlerinizi takip edebiliyordunuz, film seyredebiliyordunuz, kitap ve dergi okuyabiliyordunuz, haberlere bakabiliyordunuz, oyun oynayabiliyordunuz ve bol bol zaman harcayabiliyordunuz, keyifle… Donanım, yazılım ve mağaza entegrasyonu, bütün bunları bir kez daha kolay kılmıştı. Ama belki daha da önemlisi, app'ler, bu platforma uygun yazılım ve içerik üretmek isteyen uygulama geliştiricilere oldukça kontrollü bir şekilde de olsa –özenle bakımı yapılan, kapalı bir park kadar– açıktı.

App fenomeni iPhone'la birlikte başladı. iPhone 2007'nin başında ilk kez piyasaya sürüldüğünde bağımsız geliştiricilerden satın alabileceğiniz app'ler yoktu; Jobs başta onlara izin vermedi. Dışarıdan insanların iPhone'u bozabilecek, virüs bulaştırabilecek veya bütünlüğüne leke sürebilecek uygulamalar yaratmalarını istemiyordu.

iPhone app'lerine izin verilmesini savunanlardan biri yönetim kurulu üyesi Art Levinson'dı. "Steve'i defalarca aradım ve ona app'lerin potansiyelinden bahsettim," diye anımsıyor Levinson. Apple bunlara izin ve hatta destek vermezse, başka bir akıllı telefon üreticisi bunu yaparak rekabet avantajı sağlayacaktı. Pazarlama şefi Phil Schiller da hemfikirdi. "iPhone gibi güçlü bir şey yaratıp da geliştiricilerin bir sürü app üretmelerine izin vermemeyi hayal bile edemiyordum," diye anımsıyor Schiller. "Müşterilerin app'lere bayılacağını biliyordum." Risk sermayedarı

John Doerr, dışarıdan bir göz olarak, app'lere izin vermenin bir sürü yeni girişimcinin yeni servisler yaratmasını sağlayacağını savundu.

Jobs başta itirazları susturdu; bunun sebeplerinden biri, ekibinin üçüncü şahıs app geliştiricileri denetlemek gibi karmaşık bir işin altından kalkamayacağını düşünmesiydi. Adamlarının dikkatlerinin dağılmasını istemiyordu. “Dolayısıyla bu konuyu konuşmak istemiyordu,” dedi Schiller. Ama iPhone piyasaya sürülür sürülmez Jobs onları dinlemeye gönüllü oldu. “Steve her konuşmada meseleye biraz daha olumlu yaklaşıyor gibiydi,” dedi Levinson. Tam dört yönetim kurulu toplantısında bu konu tartışıldı.

Jobs uzlaşma alanı buldu kısa sürede. Dışarıdan insanların app yazmalarına izin verebilirdi, ama bunların katı standartlara uymaları, Apple tarafından test edilip onaylanmaları ve sadece iTunes Store'da satılmaları gerekiyordu. Hem binlerce yazılım geliştiriciye imkân tanımanın avantajından faydalanmanın, hem de iPhone'un bütünlüğünü ve müşteri deneyiminin sadeliğini yeterince korumanın bir yoluydu bu. “Kesinlikle sihirli bir çözümdü, mükemmeldi,” dedi Levinson. “Böylece açıklığın getirilerinden faydalanırken, uçtan uca kontrolü elimizde tutabildik.”

iPhone'a yönelik App Store, Temmuz 2008'de iTunes'ta açıldı; dokuz ay sonra bir milyarıncı indirme yapıldı. iPad Nisan 2010'da satışa sunulduğunda, erişilebilir 185 bin adet iPhone app'i vardı. Çoğu iPad'de de kullanılabiliyor, ama daha büyük ekran avantajından faydalanamıyorlardı. Ancak beş aydan kısa sürede geliştiriciler iPad'e özel 25 bin yeni app yazdılar. 2011 Haziranı'na gelindiğinde, iki cihaz için toplam 425 bin app vardı ve bunlar on dört milyar kez indirilmişlerdi.

App Store bir gecede yeni bir endüstri yarattı. Girişimciler yatakhanelerde, garajlarda ve büyük medya şirketlerinde yeni app'ler icat ediyorlardı. John Doerr'ın risk sermayesi şirketi, en iyi fikirlere hisse senedi finansmanı sunmak için 200 milyon dolarlık fon (iFund) ayırdı. İçeriklerini bedavaya sunan dergilerle gazeteler, faydalılığı şüpheli bu modelin cinini şişeye geri koymak için son bir fırsat gördüler. Yenilikçi yayıncılar, sırf iPad için yeni dergiler, kitaplar ve öğretim materyalleri yarattılar. Örneğin Madonna'nın *Seks*'inden *Örümcek Hanım'ın Çay Partisi*'ne dek çeşitli kitaplar basmış olan Callaway Yayınevi “gemileri yakmaya”, basılı

yayıncılığı tamamen bırakıp kitapları interaktif app'ler şeklinde üretmeye karar verdi. 2011 Haziranı'na gelindiğinde Apple, app geliştiricilere toplam 2,5 milyar dolar ödemişti.

iPad ve diğer app tabanlı dijital cihazlar, dijital dünyada temel bir değişime yol açtılar. Başlangıçta (1980'lerde) internete girmek genellikle AOL, CompuServe veya Prodigy gibi bir servise telefonla bağlanmak anlamına geliyordu; bunlar bakımı özenle yapılan ve içerikle dolu, duvarlarla çevrili bir bahçe ve ayrıca cesur kullanıcıların internette serbestçe gezinmelerini sağlayan bazı çıkış kapıları sunuyorlardı. 1990'ların başında başlayan ikinci aşama, milyarlarca siteyi birbirine bağlayan World Wide Web hipertekst transfer protokolleri sayesinde, herkesin internette serbestçe gezinebilmesini sağlayan tarayıcıların geliştirilmesiydi. İnsanların istedikleri internet sitelerini kolayca bulabilmeleri için Yahoo ve Google gibi arama motorları çıkmıştı ortaya. iPad'in piyasaya sürülmesiyse yeni bir modelin habercisiydi. App'ler geçmişteki duvarlı bahçeleri çağrıştırıyorlardı. Yaratıcılar app'leri indiren kullanıcılara fazladan işlevler sunabiliyorlardı. Ama app'lerin yükselişi bir yandan da ağın açıklığının ve bağlantılı doğasının feda edildiği anlamına geliyordu. App'lere ulaşmak ya da onları aramak o kadar kolay değildi. iPad hem app kullanımına, hem de internet ağında gezinmeye imkân tanıdığından ağ modeliyle savaş halinde değildi. Ama hem tüketicilere, hem de içerik yaratıcılara bir alternatif sunuyordu.

Yayıncılık ve Gazetecilik

Jobs iPod'la müzik piyasasını dönüştürmüştü. iPad'la ve App Store'la ise yayıncılıktan gazeteciliğe, televizyondan filmlere dek bütün medyayı dönüştürmeye başladı.

Kitaplar bariz bir hedefti; çünkü Amazon'un Kindle'ı elektronik kitaplara ilgi duyulduğunu göstermişti. Dolayısıyla Apple tıpkı iTunes Store'un şarkı sattığı gibi elektronik kitap satan bir iBooks Store açtı. Jobs iTunes Store'daki tüm şarkıların ucuza, başta 99 sentten satılmasında diretmişti. Amazon'dan Jeff Bezos e-kitaplarda benzer bir yöntem denemiş, çoğunu en fazla 9,99 dolardan satmakta ısrar etmişti. Jobs yayıncılara plak şirketlerine yapmayı reddettiği bir teklifte bulundu: Kitaplarını iBooks Store'da

istedikleri fiyattan satabilirlerdi ve Apple yüzde 30 pay alacaktı. Bu başta fiyatların Amazon'dakinden yüksek olması anlamına geliyordu. İnsanlar neden Apple'a daha fazla para ödesinlerdi ki? "Öyle olmayacak ki," diye karşılık verdi Jobs, iPad'in tanıtım etkinliğinde Walt Mossberg kendisine bu soruyu sorunca. "Fiyatlar aynı olacak." Haklıydı.

iPad'in tanıtımının ertesi gününde Jobs bana kitaplarla ilgili görüşlerinden bahsetti:

> Amazon o işi yüzüne gözüne bulaştırdı. Bazı kitapları toptan fiyattan aldı, ama sonra maliyetin de altına, 9,99 dolardan satmaya başladı. Yayıncılar bundan nefret ettiler –ciltli kitapları 28 dolara satamaz hale geleceklerini düşündüler. Yani Apple henüz o piyasada yokken bile bazı kitap satıcıları Amazon'a kitap vermemeye başlamışlardı. Biz de yayıncılara, "Acente modeli uygulayacağız, fiyatı siz belirleyeceksiniz, yüzde 30 payımızı alacağız ve evet, müşteri biraz daha fazla para ödeyecek, ama siz zaten bunu istiyorsunuz," dedik. Ama ayrıca bir garanti istedik, başkası kitapları bizden ucuza satıyorsa, biz de o ucuz fiyattan satabiliriz dedik. Onlar da Amazon'a gittiler ve "Acentelik sözleşmesi imzalamazsanız size kitap vermeyiz," dediler.

Jobs müzik ve kitap işlerine birbirinden farklı yaklaşmaya çalıştığını kabul etti. Müzik şirketlerine acente modelini teklif etmeyi ve kendi fiyatlarını belirlemelerine izin vermeyi reddetmişti. Neden? Çünkü buna mecbur değildi. Ama kitap işinde mecburdu. "Kitap işine giren ilk insanlar değildik," dedi. "Var olan durumu göz önüne alınca, bizim için en iyisi bu aikido hamlesini yapmak ve acente modelini benimsemekti. Ve başardık."

Jobs Şubat 2010'da, iPad'in tanıtım etkinliğinden hemen sonra New York'a, basın sektöründeki yöneticilerle görüşmeye gitti. İki günde Rupert Murdoch'la, oğlu James'le ve *Wall Street Journal*'larının yönetim kadrosuyla; Arthur Sulzberger Jr.'la ve *New York Times*'ın üst düzey yöneticileriyle; *Time*'ın, *Fortune*'un ve diğer Time Şirketi dergilerinin yöneticileriyle görüştü. "Kaliteli gazeteciliğe katkıda bulunmayı çok isterim," dedi sonradan. "Haberlerimizi sadece blogçuların vermesi yetmez. Gerçek gazeteciliğe ve editöryal denetime her zamankinden çok ihtiyacımız var. Dolayısıyla insanların para kazanmalarını sağlayacak dijital ürünler yaratmalarına yardımcı olmanın yolunu bulmayı çok isterim." İnsanların müziğe para vermelerini sağlayabilmişti ve gazetecilik konusunda da aynı şeyi başarabilmeyi umuyordu.

Ancak yayıncılar onun attığı can simidine şüpheyle yaklaştılar. Yardımını kabul etmeleri, gelirlerinin yüzde 30'unu Apple'a vermeleri anlamına gelecekti; ama en büyük sorun bu değildi. Daha da önemlisi, yayıncılar Jobs'ın sistemini benimserlerse aboneleriyle doğrudan bağlantılarını yitirmekten korkuyorlardı; abonelerinin e-posta adreslerine ve kredi kartı numaralarına sahip olmayacak, dolayısıyla onlara fatura kesemeyecek, onlarla iletişim kuramayacak ve yeni ürünlerini pazarlayamayacaklardı. Müşterilerin sahibi Apple olacaktı, onlara Apple fatura kesecekti ve bilgilerini kendi veri tabanında tutacaktı. Ve gizlilik politikası sebebiyle, Apple bu bilgileri ancak müşterilerden izin alırsa paylaşacaktı.

Jobs özellikle *New York Times*'la anlaşmayı çok istiyordu; onun çok iyi bir gazete olduğunu, ama dijital içerikler karşılığında para almayı henüz çözemediğinden gerileme tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu düşünüyordu. "Bu seneki kişisel projelerimden birinin *Times*'a yardım etmeye çalışmak olmasına karar verdim; isteseler de, istemeseler de," dedi bana 2010'un başında. "Bence çağa uyum sağlamaları, ülke için önemli."

New York gezisi sırasında, Asya restoranı Pranna'nın mahzenindeki özel yemek salonunda, en üst düzey elli *Times* yöneticisiyle birlikte akşam yemeği yedi. (Bir mangolu smoothie ve sade bir vegan makarna ısmarladı ki, ikisi de menüde yoktu.) Orada iPad'i gösterdi ve dijital içeriklere tüketicilerin kabul edeceği kadar makul bir fiyat koymanın önemini açıkladı. Muhtemel fiyatlarla satışların bir grafiğini çizdi. *Times* bedava olsa kaç okuyucuları olurdu? Grafikteki bu uç noktaya ne yazılacağını hepsi biliyordu, çünkü gazeteyi internette zaten bedavaya yayınlıyorlardı ve yirmi milyon civarı düzenli okuyucuları vardı. Peki gazeteyi gerçekten pahalıya satarlarsa? Bu konuda da veriye sahiptiler: Aboneliklerinin fiyatı yılda 300 dolardan fazlaydı ve bir milyon civarı aboneleri vardı. "İkisinin ortasını hedeflemelisiniz, yani 10 milyon civarı dijital aboneyi," dedi Jobs onlara. "Bunun için de dijital aboneliğinizin çok ucuz ve basit olması gerekiyor; insanlar bir tıklamayla ve ayda en fazla 5 dolara abone olabilmeliler."

Times yöneticilerinden biri gazetenin bütün abonelerinin e-posta ve kredi kartı bilgilerini, App Store aracılığıyla abone olmuş olsalar bile alması gerektiğinde diretince, Jobs Apple'ın bu bilgileri vermeyeceğini söyledi. Bunun üzerine yönetici sinirlendi. *Times*'ın bu bilgilere sahip olmamasının

düşünülemez olduğunu söyledi. “Eh, isterseniz onlardan isteyebilirsiniz, ama vermezlerse beni suçlamayın,” dedi Jobs. “İşinize gelmiyorsa bizi kullanmayın. Kötü durumda olmanızın sebebi ben değilim. Son beş yılı gazetenizi internette bedavaya vererek ve kimseden kredi kartı bilgisi almadan geçiren sizsiniz.”

Jobs Sulzberger’la da baş başa görüştü. “O iyi bir adam ve yeni binasıyla haklı olarak gurur duyuyor,” dedi Jobs sonradan. “Onunla ne yapması gerektiği konusunda konuştum, ama sonuç çıkmadı.” Ama bir yıl sonra, Nisan 2011’de *Times* dijital edisyonu için para almaya ve Jobs’ın kurallarını kabul ederek, bazı aboneliklerini Apple aracılığıyla satmaya başladı. Ancak abonelerden Jobs’ın önerdiği 5 dolar aylık ücretin aşağı yukarı dört mislini alıyordu.

Time-Life binasında, *Time* editörü Rick Stengel ev sahibi rolünü oynadı. Jobs, Josh Quittner’ın yönetimindeki yetenekli bir ekibi derginin hoş bir haftalık iPad versiyonunu üretmekte çalıştıran Stengel’ı severdi. Ama orada *Fortune*’dan Andy Serwer’ı görünce canı sıkıldı. Serwer’a *Fortune*’un iki yıl önce yayımladığı, sağlığının ayrıntılarını ve hisse opsiyonu problemlerini ifşa eden yazı yüzünden hâlâ kızgın olduğunu söylerken gözleri yaşardı. “Düştüğümde beni tekmelediniz,” dedi.

Time Şirketi’yle ilgili asıl büyük sorun, *Times*’la ilgili sorunun aynısıydı: Bu dergi şirketi, Apple’ın onun müşterilerinin sahibi olmasını ve müşterilere doğrudan fatura kesmesini engellemesini istemiyordu. Time Şirketi okuyucuları abonelik satın almaları için kendi internet sitesine yönlendirecek app’ler yaratmak istiyordu. Apple bunu reddetti. *Time*’ın ve diğer dergilerin bu işi yapan app’lerinin App Store’da yer almasına izin verilmedi.

Jobs, Time Warner’ın CEO’su Jeff Bewkes’le bizzat uzlaşmayı denedi; Bewkes işinin ehli olan dobra bir pragmatistti. Birkaç yıl önce, iPod Touch’ın video hakları konusunda konuşmuşlardı; Jobs onu HBO’nun filmlerini gösterime girmelerinden kısa süre sonra oynatmak için özel hakka sahip olmasıyla ilgili bir anlaşmaya ikna edememiş olsa da, Bewkes’in açık sözlülüğünü ve kararlılığını takdir etmişti. Bewkes de Jobs’ın stratejik

düşünmesine ve en küçük ayrıntıların ustası olmasına saygı duyuyordu. “Steve genel ilkelerden bahsederken birden ayrıntılara inebiliyor,” dedi.

Jobs Bewkes’i arayıp da Time Inc.’in dergilerinin iPad’de yayımlanmaları konusunda anlaşma teklif ederken, söze uyarıda bulunarak başladı; basılı yayın piyasasının “berbat” olduğunu belirtti, “Aslında kimse dergilerinizi istemiyor,” dedi ve Apple’ın dijital abonelik satma teklifinin büyük bir fırsat olduğunu söyleyip, “Ama adamların bunun farkında değiller,” diye ekledi. Bewkes bu sözlerin hiçbirine katılmadı. Apple’ın Time Şirketi adına dijital abonelik satmasından memnun olacağını söyledi. Apple’ın yüzde 30 pay alması sorun değildi. “Bak, hemen şimdi söylüyorum, bizim için sattığınız her abonelikten yüzde 30 pay alabilirsiniz,” dedi Bewkes ona.

“Eh, bu durumda daha önce konuştuğum herkesten daha çok ilerleme kaydetmiş oluyorum seninle,” diye karşılık verdi Jobs.

“Tek bir sorum var,” diye devam etti Bewkes. “Dergimin aboneliğini satarsan ve sana yüzde 30 pay verirsem, aboneliğin sahibi kim olacak –sen mi, ben mi?”

“Apple’ın gizlilik politikası var; abonelerin tüm bilgilerini veremem,” diye karşılık verdi Jobs.

“Eh, madem öyle, o zaman başka bir yol bulmamız gerekecek, çünkü bütün abone tabanımın senin abonelerine dönüşmesini, hepsini Apple Store’unda toplamanı istemiyorum,” dedi Bewkes. “Tekel kurdun mu, gelip bana dergimi 4 değil 1 dolara satmamı söylersin. Dergimize kimlerin abone olduğunu bilmemiz gerek, bu insanlar için sanal topluluklar oluşturabilmemiz ve onları aboneliklerini yenilemeye doğrudan teşvik edebilmemiz gerek.”

Jobs, News Corp.’un, *Wall Street Journal*’ın, *New York Post*’un, dünyanın dört bir yanındaki gazetelerin, Fox Stüdyoları’nın ve Fox Haber Kanalı’nın sahibi olan Rupert Murdoch’la daha rahat bir konuşma yaptı. Jobs Murdoch ve ekibiyle buluşunca, onlar da App Store aracılığıyla kazandıkları aboneliklerin sahipliğini paylaşmaları gerektiğini söylediler. Ama Jobs bunu reddedince ilginç bir şey oldu. Murdoch kolay ikna edilen biri olarak tanınmasa da, bu konuda avantajlı olmadığını bildiğinden Jobs’ın

koşullarını kabul etti. “Aboneliklerin sahibi olmayı yeğlerdik ve bu konuda direttik,” diye anımsıyordu Murdoch. “Ama Steve kabul etmeyince ‘Tamam, senin dediğin olsun,’ dedim. Meseleyi uzatmaya gerek görmedik. Taviz vermeyecekti –ki onun yerinde olsam ben de vermezdim–, bu yüzden tamam dedim.”

Murdoch iPad’e özel tasarlanmış dijital bir gazete (*The Daily*) çıkarmaya bile başladı. Bu gazete Jobs’ın koyduğu koşullar uyarınca App Store’da haftada 99 sentten satılacaktı. Murdoch tasarım önerisini göstermek için ekibiyle birlikte Cupertino’ya bizzat gitti. Jobs’ın o tasarımdan nefret etmesi şaşırtıcı değildi. “Tasarımcılarımızın yardım etmesine izin verir misin?” diye sordu. Murdoch bunu kabul etti. “Apple tasarımcıları bir tasarım hazırladılar,” diye anımsıyordu Murdoch, “bizim çocuklar da geri dönüp başka bir tasarım hazırladılar ve on gün sonra ikisini birden gösterdiğimizde Jobs bizim ekibin versiyonunu daha çok beğendi. Apışıp kaldık.”

Ne bulvar gazetesi, ne de ciddi bir gazete olan, *USA Today* gibi ikisinin ortasında bir ürün olan *The Daily* pek başarılı olmadı. Ama Jobs’la Murdoch’ın tuhaf bir şekilde samimiyet kurmalarına katkıda bulundu. Murdoch Jobs’tan News Corp.’un Haziran 2010’daki yıllık yönetim kadrosu gezisinde konuşma yapmasını isteyince, Jobs asla böyle konuşmalar yapmama ilkesinden taviz verdi. James Murdoch onun akşam yemeğinden sonra yaptığı neredeyse iki saatlik konuşmada yanında bulundu. “Gazetelerin teknolojiyi kullanmaları konusunda gayet dobra ve eleştirel konuştu,” diye anımsıyordu Murdoch. “Bize New York’ta olduğumuz için bu konuda zorlanacağımızı, çünkü bütün iyi teknoloji uzmanlarının Silikon Vadisi’nde çalıştığını söyledi.” Wall Street Journal Digital Network’ün başkanı Gordon McLeod buna biraz itiraz etti. Konuşmanın sonunda Jobs’ın yanına gidip, “Teşekkürler, harika bir akşamdı, ama senin yüzünden işimi kaybedeceğim muhtemelen,” dedi. Murdoch bana o sahneyi anlatırken hafifçe kıkırdadı. “Sahiden de öyle oldu,” dedi. McLeod üç ay sonra işten ayrıldı.

Jobs yaptığı o konuşma karşılığında, Fox News’le ilgili fikirlerini Murdoch’ın dinlemesini sağladı; o kanalın yıkıcı olduğuna, A.B.D.’ye zarar verdiğine ve Murdoch’ın saygınlığını zedelediğine inanıyordu. “Fox

News’ün gidişatı iyi değil,” dedi Jobs ona akşam yemeğinde. “Günümüzde liberallerle muhafazakârların değil, yapıcı insanlarla yıkıcı insanların çatışması var ve sen yıkıcı insanların tarafını tutuyorsun. Fox toplumumuzda inanılmayacak kadar yıkıcı bir güce dönüştü. Sen daha iyisini yapabilirsin ve dikkatli olmazsan mirasın bu olacak.” Jobs, Murdoch’ın Fox’ın fazla ileri gitmesinden hoşlanmadığını düşündüğünü söyledi. “Rupert yıkıcı değil, yapıcı bir insan,” dedi. “James’le birkaç kez görüştüm ve benimle hemfikir sanırım. Bunu anlayabiliyorum.”

Murdoch, Jobs gibi insanların Fox’tan yakınmalarına alışık olduğunu söyledi sonradan. “Meseleye solcuların gözünden bakıyor,” dedi. Jobs ondan Sean Hannity ile Glenn Back’in şovlarının (ikisinin de Bill O’Reilly’den daha yıkıcı olduklarına inanıyordu) bir haftalık kayıtlarını hazırlatmasını istedi; ve Murdoch da bunu yapmayı kabul etti. Jobs bana sonradan Jon Stewart’ın ekibinden, Murdoch’ın seyretmesi için benzer bir kayıt hazırlamalarını isteyeceğini söyledi. “Seve seve izlerim,” dedi Murdoch, “ama bana böyle bir şeyden bahsetmedi.”

Murdoch’la Jobs öyle iyi anlaştılar ki, Murdoch sonraki sene içinde Jobs’ın Palo Alto’daki evinde iki kez daha akşam yemeği yedi. Jobs şaka yolla, bu yemeklerde sofradaki bıçakları saklamak zorunda kaldığını, çünkü karısının Murdoch’ın bağırsaklarını deşmesinden korktuğunu söylemişti. Murdoch’ınsa normalde servis yapılan organik vegan yiyeceklerle ilgili eğlenceli bir laf ettiği söylenir: “Steve’in evinde akşam yemeği yemek harika, mahalledeki restoranlar kapanmadan çıkıp gittiğiniz sürece.” Ama Murdoch’a bu sözün kendisine mi ait olduğunu sorduğumda, hatırlamadığını söyledi.

Ziyaretlerinden birini 2011’in başında yaptı. Murdoch 24 Şubat’ta Palo Alto’dan geçeceğini Jobs’a mesaj atarak haber verdi. O tarihin Jobs’ın elli altıncı doğum günü olduğunu bilmiyordu; Jobs da mesajla karşılık vererek Murdoch’ı akşam yemeğine davet ederken bundan bahsetmedi. “Laurene’in planımı veto etmemesini garantiledim böylece,” diyerek espri yaptı. “O gün doğum günümdü, bu yüzden Laurene Rupert’ı çağırmama göz yummak zorunda kaldı.” Erin’la Eve de geldiler; Reed de akşam yemeğinin sonuna doğru Stanford’dan koşturarak geldi. Jobs yaptırmayı planladığı teknenin tasarımlarını gösterdi; Murdoch teknenin içini güzel, dışınıysa “biraz sade”

buldu. “O tekneden o kadar çok bahsetmesi sağlığı konusunda epey iyimser olduğunun göstergesiydi kesinlikle,” dedi Murdoch sonradan.

Akşam yemeğinde şirketlerde girişimcilik ve esneklik kültürünü geliştirmenin öneminden bahsettiler. Murdoch Sony’nin bunu başaramadığını söyledi. Jobs hemfikirdi. “Gerçekten büyük şirketlerin belirgin bir şirket kültürüne sahip olamayacaklarına inanırdım eskiden,” dedi Jobs. “Ama artık bunun mümkün olduğuna inanıyorum. Murdoch başardı. Sanırım ben de Apple’da başardım.”

Akşam yemeğindeki sohbetin çoğu eğitimle ilgiliydi. Murdoch bir dijital müfredat bölümü kurmak için, eski New York Şehri Eğitim Bölümü başkanı Joel Klein’ı yeni işe almıştı. Murdoch Jobs’ın teknolojinin eğitimi dönüştürebileceği fikrine pek sıcak yaklaşmadığını anımsıyordu. Ama Jobs, dijital eğitim materyallerinin kâğıt ders kitabı piyasasını bitireceği konusunda Murdoch’la hemfikirdi.

Aslında Jobs dönüştüreceği bir sonraki piyasanın ders kitabı piyasası olmasını istiyordu. Yılda 8 milyar dolarlık o endüstrinin dijital bir yıkıma hazır olduğuna inanıyordu. Ayrıca birçok okulda güvenlik sebebiyle kilitli öğrenci dolaplarının bulunmaması, dolayısıyla çocukların ağır sırt çantalarını taşıyarak gezinmek zorunda kalmaları dikkatini çekmişti. “iPad bu sorunu çözer,” dedi. İyi ders kitabı yazarlarına dijital versiyonlar yazdırmayı ve bunları iPad’e dahil etmeyi düşünüyordu. Ayrıca Pearson Education gibi büyük yayıncılarla, Apple’la ortaklık yapmaları konusunda görüştü. “Eyaletlerin ders kitaplarını onaylama sürecinde yolsuzluklar var,” dedi. “Ama ders kitaplarını bedavalaştırırsak ve iPad’de yüklü halde gelirlerse, onaylanmalarına gerek kalmaz. Eyaletlerin mali sıkıntıları on yıl sürecek, bizse onlara o süreçten kurtulup tasarruf etme fırsatını sunabiliriz.”

38. Bölüm

Yeni Savaşlar

Ve Eskilerin Yankıları

Google: Açık mı Kapalı mı?

Jobs Ocak 2010'da iPad'i tanıttıktan birkaç hafta sonra Apple kampüsünde çalışanların katıldığı büyük bir toplantı düzenledi. Ancak çığır açıcı yeni ürünleriyle övünmek yerine, rakip işletim sistemi Android'i üreten Google'a verip veriştirdi. Jobs, Google'ın telefon piyasasında Apple'la rekabet etmeye karar vermesine çok sinirlenmişti. "Biz arama işine girmedik," dedi. "Onlarsa telefon işine girdiler. Açıkça söylüyorum. iPhone'u bitirmek istiyorlar. Buna izin vermeyeceğiz." Birkaç dakika sonra, konu değişmişken, Jobs bu sefer Google'ın ünlü değer yargıları sloganına saldırdı. "Önce diğer meseleyle ilgili bir şey daha söylemek istiyorum. Hani şu 'Kötü olmayın' mantrası var ya, resmen saçmalık."

Jobs şahsen ihanete uğradığını hissediyordu. Google'ın CEO'su Eric Schmidt iPhone'la iPad'in geliştirildiği sıralarda Apple yönetim kurulundaydı ve Google'ın kurucuları Larry Page'le Sergey Brin ondan akıl alıyorlardı. Jobs kazıklandığını hissediyordu. Android'in dokunmatik ekran arayüzünde Apple'ın yarattığı özellikler (çoklu dokunmatik, kaydırma, yan yana dizili app ikonları) kullanılıyordu giderek.

Jobs Google'ı Android'i geliştirmekten vazgeçirmeye çalışmıştı. 2008'de Google'ın Palo Alto civarındaki genel merkezine gitmiş, Page, Brin, ve Android geliştirme ekibi şefi Andy Rubin'le bağrışmıştı. (Schmidt o sıralar Apple yönetim kurulunda olduğundan iPhone'la ilgili tartışmalara katılmamıştı.) "Onlara dedim ki, aramız iyi olursa, Google'a iPhone'dan ulaşılmasını ve ana ekranda bir iki Google ikonu bulunmasını garanti ederim," diye anımsıyordu. Ama aynı zamanda tehdit de etti; Google'ın Android'i geliştirmeyi sürdürmesi ve iPhone'un herhangi bir özelliğini, örneğin çoklu dokunmatiği kullanması durumunda dava açacağını söyledi.

Google bazı özellikleri kopyalamaktan başta kaçındıysa da, HTC Ocak 2010’da

iPhone’un çoklu dokunmatik gibi birçok özelliğine sahip bir Android telefonu piyasaya sürdü. Jobs’ın Google’ın “Kötü olmayın” sloganının “saçmalık” olduğunu söylemesinin sebebi buydu.

Apple HTC’ye (ve dolayısıyla Android’e), patentlerinden yirmisini ihlal ettiği suçlamasıyla dava açtı. Söz konusu patentlerin arasında çeşitli çoklu dokunmatik hareketlerinin, kaydırmalı tuş kilidinin, çift tıklamayla zum yapmanın, parmakları açarak görüntü büyütmenin ve bir cihazın nasıl tutulduğunu saptayan sensörlerin patentleri vardı. Jobs davanın açıldığı hafta Palo Alto’daki evinde otururken, daha önce hiç görmediğim kadar sinirlendi:

> Açtığımız davada diyoruz ki: “Google, iPhone’u resmen kopyaladın, bize büyük bir kazık attın.” Hırsızlığın dik alası bu. Bu haksızlığı düzeltmek için gerekirse son nefesime kadar savaşırım, Apple’ın bankadaki 40 milyar dolarını sonuna kadar harcarım. Android’i bitireceğim, çünkü o çalıntı bir ürün. Bu konuda bir termonükleer savaş başlatmaya hazırım. Ödleri kopuyor, çünkü suçlu olduklarını biliyorlar. Arama motoru hariç Google’ın ürünleri -Android, Google Docs- boktan.

Jobs’ın böyle verip veriştirmesinden birkaç gün sonra, geçen yaz Apple yönetim kurulundan istifa etmiş olan Schmidt onu aradı. Birlikte kahve içmelerini teklif etti; Palo Alto’daki bir alışveriş merkezindeki bir kafede buluştular. “Zamanımızın ilk yarısını kişisel meselelerden bahsederek, diğer yarısınıysa Steve’in Google’ın kullanıcı arayüzü tasarımlarını Apple’dan çaldığı algısını konuşarak geçirdik,” diye anımsıyordu Schmidt. Bu ikinci konu açıldığında daha çok Jobs konuştu. Google’ın kendisinden çaldığını sövüp sayarak söyledi. “Hırsızlığınızı fark ettik,” dedi Schmidt’e. “Uzlaşmak istemiyorum. Paranızı istemiyorum. 5 milyar dolar teklif etseniz bile kabul etmem. Bende para bol. Fikirlerimizi Android’de kullanmaktan vazgeçmenizi istiyorum, tek istediğim bu.” Anlaşmaya varamadılar.

Anlaşmazlıklarının temelinde daha da derin, sinir bozucu bir şekilde köklü bir mesele yatıyordu. Google Android’i “açık” bir platform olarak sunmuştu; donanım üreticileri Android’in açık kaynak koduna bedavaya ulaşabiliyor ve onu ürettikleri telefonlarda veya tabletlerde kullanabiliyorlardı. Jobs Apple’ın işletim sistemlerini donanımıyla yakından entegre etmesi gerektiğine dogmatik bir şekilde inanıyordu

elbette. 1980'lerde Apple Macintosh işletim sisteminin lisansını başkalarına vermemişti, Microsoft ise sisteminin lisansını çeşitli donanım üreticilerine vererek ve Jobs'a göre Apple'ın arayüzünü çalarak egemen pazar payı kazanmıştı.

Microsoft'un 1980'lerde yaptığı şeyle Google'ın 2010'da yapmaya çalıştığı şey tamamen aynı olmasa da, huzursuz edici –ve çileden çıkarıcı ölçüde benzerdi. Dijital çağın büyük tartışma konusunun bir örneğiydi: Kapalı mı daha iyiydi, yoksa açık mı, veya Jobs'ın deyişiyle, entegrasyon mu daha iyiydi, yoksa fragmentasyon mu? Apple'ın inandığı ve Jobs'ın kontrol edici mükemmeliyetçiliğinin neredeyse mecbur bıraktığı gibi, donanımla yazılımı ve içeriği basit bir kullanıcı deneyimini garantileyen sorunsuz bir sistem halinde sunmak mı daha iyiydi? Yoksa modifiye edilebilen ve çeşitli cihazlarda kullanılabilen yazılım sistemleri yaratarak kullanıcılara ve üreticilere daha çok seçenek tanımak ve yeniliklere daha çok imkân sağlamak mı daha iyiydi? "Steve Apple'ı belirli bir tarzda yönetmek istiyor ve yirmi yıl önceki tarzının aynısı bu; Apple dahi bir kapalı sistemler yaratıcısı," dedi Schmidt bana sonradan. "Platformlarına insanların izinsiz girmesini istemiyorlar. Kapalı bir platformun avantajı kontrol. Ama Google açıklığın daha iyi bir yaklaşım olduğuna çünkü opsiyonları, rekabeti ve kullanıcı seçeneklerini arttırdığına inanıyor."

Peki Bill Gates kapalılık stratejisini benimseyen Jobs'ın yirmi beş yıl önce Microsoft'a savaş açtığı gibi bu kez de Google'a savaş açmasını seyrederken ne düşünüyordu? "Daha kapalı olmanın bazı avantajları var; deneyimin üstündeki kontrolünüz artıyor ve Steve'in bundan faydalandığı kesin," dedi Gates bana. Ama Apple iOS'un lisansını vermeyi reddetmenin Android gibi rakiplerin ekmeğine yağ sürdüğünü ekledi. Ayrıca farklı farklı cihazlarla üreticilerin arasındaki rekabetin kullanıcı seçeneklerini ve yenilikleri arttırdığını savundu. "Bu şirketlerin hepsi Central Park'ın yanına piramit dikmiyorlar," dedi Apple'ın Beşinci Cadde'deki mağazasıyla dalga geçerek, "ama müşteri toplama kaygısı yeni icatlarda bulunmalarını sağlıyor." Gates PC'lerdeki gelişmelerin çoğunun müşteri seçeneklerinin bolluğu sayesinde gerçekleştiğini ve günün birinde bunun mobil cihazlar için de geçerli olacağını söyledi. "Bence eninde sonunda açıklık kazanacak. Bütünsellik yaklaşımıysa uzun vadede işe yaramaz."

Jobs “bütünsellik yaklaşımına” inanıyordu. Kontrollü ve kapalı bir ortama duyduğu inanç, Android pazar payı kazanırken bile sarsılmadı. “Google onlardan daha fazla kontrol uyguladığımızı, kapalı olduğumuzu, kendilerininse açık olduğunu söylüyor,” dedi öfkeyle, ona Schmidt’in söylediklerini aktardığımda. “Eh, sonuçlara bakalım –Android tam bir karmaşa. Farklı farklı ekran boyutları ve versiyonları var, yüzden fazla permütasyon var.” Sonunda pazarda Google’ın yaklaşımının daha başarılı olması mümkünse de, Jobs o yaklaşımı itici buluyordu. “Ben müşteri deneyiminin tamamından sorumlu olmayı seviyorum. Bu işi para için yapmıyoruz. Android gibi berbat şeyler değil, muhteşem ürünler üretmek için yapıyoruz.”

Flash, App Store ve Kontrol

Jobs’ın uçtan uca kontrolde ısrarı başka savaşlarda da görülüyordu. Jobs Google’a saldırdığı kampüs konuşmasından sonra, Adobe’nin internet sitelerine yönelik multimedya platformu Flash’a da, “tembel” insanlar tarafından yapılmış “bug’lı” bir batarya canavarı diyerek saldırdı. iPod’la iPhone’un asla Flash uyumlu olmayacağını söyledi. “Flash performansı kötü olan ve cidden büyük güvenlik sorunlarına sahip, berbat bir teknoloji,” dedi bana o hafta daha sonra.

Adobe’nin ürettiği, Flash kodunu tercüme edip Apple’ın iOS’uyla uyumlu hale getiren bir derleyiciyi kullanan app’leri bile yasakladı. Jobs geliştiricilerin ürünlerini tek bir kez yazıp, sonra da çeşitli işletim sistemleriyle uyumlu hale getirebilmelerini sağlayan derleyicileri kullananları horgörürdü. “Flash’ın platformlararası kullanımına izin vermek, her şeyin en alt ortak payda düzeyine inmesi anlamına gelir,” dedi. “Bizler platformumuzu geliştirmek için çok çalışıyoruz ve Adobe sadece bütün platformların sahip olduğu fonksiyonlarla çalışıyorsa, geliştiricinin bir kazancı olmuyor. Dolayısıyla biz geliştiricilerin bizim daha üstün özelliklerimizden faydalanmalarını istediğimizi, böylece app’lerinin bizim platformumuzda diğer herkesin platformlarına kıyasla daha iyi çalışacağını söyledik.” Bu konuda haklıydı. Apple’ın platformlarının farklılığını yitirmesi –HP ve Dell makineleri gibi metalaştırılmalarına izin verilmesi– şirketin ölmesi anlamına gelirdi.

Daha kişisel bir sebep de vardı. Apple 1985'de Adobe'ye yatırım yapmıştı ve iki şirket birlikte masaüstü yayıncılık devrimini başlatmışlardı. "Adobe'nin büyümesine katkım oldu," diye öne sürdü Jobs. 1999'da, Apple'a geri döndükten sonra Adobe'den video editleme yazılımlarının ve diğer ürünlerinin iMac'le ve yeni işletim sistemiyle uyumlu versiyonlarını yazmaya başlamalarını istemiş, ama Adobe bunu reddetmişti. Microsoft'a yönelik ürünler üretmeye odaklanmışlardı. Kısa süre sonra da Adobe'nin kurucusu John Warnock emekliye ayrılmıştı. "Warnock gidince Adobe ruhsuzlaştı," dedi Jobs. "Mucit oydu; kendimi yakın hissettiğim kişi oydu. O zamandan beri Adobe'de sadece takım elbiseliler var ve şirket berbatlaştı."

Blogosferdeki Adobe ve Flash destekçileri Jobs'a fazla kontrol düşkünü olduğunu söyleyerek saldırınca, Jobs açık bir mektup yazıp yayımlamaya karar verdi. Arkadaşı ve yönetim kurulu üyesi Bill Campbell mektubu gözden geçirmek için evine geldi. Jobs "Sırf Adobe'ye giydirmeye çalışıyormuşum gibi mi duruyor?" diye sordu Campbell'a. "Hayır, gerçekleri söylüyorsun, bunu yayımla işte," dedi Campbell. Mektubun çoğunda Flash'ın teknik yetersizliklerinden bahsediyordu. Campbell'ın tüm tavsiyesine karşın, Jobs mektubun sonunda iki şirketin sorunlu ortak geçmişinden bahsetmeden edemedi. "Adobe, Mac OS X'e tamamen adapte olan son büyük yazılım geliştiriciydi," diye belirtti.

Apple o yıl daha sonra, platformlararası derleyicilere koyduğu kısıtlamaların bir kısmını kaldırdı ve böylece Adobe, Apple'ın iOS'unun ana özelliklerinden faydalanan bir Flash ara yazılımı üretti. İki şirketin arasındaki savaş şiddetliydi, ama Jobs'ın argümanı daha geçerliydi. Sonunda Adobe'yi ve diğer derleyici geliştiricileri iPhone'la iPad'in arayüzünü ve kendilerine özgü özelliklerini daha iyi kullanmaya yöneltti.

Jobs, Apple'ın iPhone'la iPad'e yüklenebilecek app'leri yakından kontrol etme arzusuna yönelik itirazlar karşısında daha çok zorlandı. Virüs içeren veya kullanıcının gizliliğini ihlal eden app'lere karşı koruma sunmak makuldü; kullanıcıları iTunes Store'dan değil, başka internet sitelerinden abonelik satın almaya yönlendiren app'leri engellemek en azından ticari açıdan mantıklıydı. Ama Jobs'la ekibi daha da ileri gittiler: İnsanları

kötüleyen, siyasi tartışmalara yol açabilecek veya Apple'ın sansür anlayışına göre pornografik olan bütün app'leri yasaklamaya karar verdiler.

Dadı rolüne soyunma problemi, Apple'ın Mark Fiore'nin animasyonlu siyasi karikatürlerini sergileyen bir app'i, Fiore'nin Bush hükümetinin işkence politikasına yönelik saldırılarının insanları kötülememe kuralına ters düştüğü gerekçesiyle reddetmesiyle barizleşti. Bu karar haber yapıldı ve Fiore'nin Nisan'da 2010 Pulitzer Editoryal Karikatür Ödülü'nü kazanmasıyla birlikte alay konusu oldu. Apple geri adım atmak zorunda kaldı ve Jobs halka bir özür sundu. "Hata yaptık, kusurluyuz," dedi. "Elimizden geleni yapıyoruz, olabildiğince hızlı öğreniyoruz –gerçi bu kural o sırada mantıklı gelmişti."

Aslında yapılan bir hatadan fazlasıydı. En azından iPad ya da iPhone kullanmamız, Apple'ın hangi app'leri görebileceğimizi ve okuyabileceğimizi belirlediği anlamına geliyordu. Jobs Apple'ın "1984" Macintosh reklamında neşeyle yok ettiği Orwellvari Büyük Birader'in ta kendisine dönüşme tehlikesiyle karşı karşıyaydı. Bu meseleyi ciddiye aldı. Bir gün *New York Times* köşe yazarı Tom Friedman'ı aradı ve sansürcü gibi görünmemek için çizgiyi nereye çekmeleri gerektiğini konuştu. Friedman'dan ilkelerin belirlenmesine yardımcı olacak bir danışman grubuna başkanlık etmesini istedi, ama köşe yazarının yayıncısı bunun bir çıkar çatışmasına yol açacağını söyleyince, öyle bir komite kurulmadı.

Pornografi yasağı da sorunlara yol açtı. "Pornoyu iPhone'dan uzak tutmanın ahlâki yükümlülüğümüz olduğuna inanıyoruz," diye bildirdi Jobs, bir müşteriye yazdığı e-postada, "Porno isteyenler Android alabilirler."

Bunun üzerine teknoloji dedikoduları sitesi Valleywag'in editörü Ryan Tate'le e-postalaşmaya başladı. Tate bir akşam stinger kokteylini yudumlarken Jobs'a bir e-posta göndererek, Apple'ın app'lere ağır sansür uygulamasını eleştirdi. "Dylan bugün yirmi yaşında olsa, şirketin hakkında ne düşünürdü?" diye sordu Tate. "iPad'in 'devrimle' uzaktan yakından alakası olduğunu düşünür müydü? Devrimler özgürlük için yapılır."

Jobs birkaç saat sonra, gece yarısından sonra yanıt göndererek onu şaşırttı. "Evet," dedi Jobs, "özel bilgilerini çalan programlardan uzak durma özgürlüğü. Şarjını bitiren programlardan uzak durma özgürlüğü. Pornodan

uzak durma özgürlüğü. Hı hı, özgürlük. Zaman değişiyor ve bazı muhafazakâr PC'ciler dünyalarının kayıp gittiğini hissediyorlar. Haklılar da."

Tate yazdığı yanıtta Flash'la ve başka konularla ilgili fikirlerinden bahsettikten sonra sansür meselesine geri döndü. "Hem biliyor musun? Ben 'pornodan uzak durma özgürlüğünü' istemiyorum. Porno iyidir! Karım da aynı fikirdedir bence."

"Çocuk sahibi olunca fikrin değişebilir," diye karşılık verdi Jobs. "Mesele özgürlük değil, mesele Apple'ın kullanıcıları için doğru şeyi yapmaya çalışması." Son olarak şunu ekledi: "Bu arada senin hayatta o kadar büyük bir başarın var mı? Herhangi bir şey yaratıyor musun, yoksa tek yaptığın başkalarının eserlerini eleştirmek ve davranış sebeplerini küçümsemek mi?"

Tate etkilendiğini itiraf etti. "Müşterilerle ve blogçularla öyle bire bir tartışan CEO'lara pek rastlanmıyor," diye yazdı. "Jobs sırf şirketi son derece üstün ürünler yaptığı için değil, tipik Amerikan yöneticisi kalıbını kırdığı için de koca bir alkışı hak ediyor: Jobs şirketini dijital hayata dair, gönülden inandığı fikirleri doğrultusunda kurmakla ve sonra yeniden kurmakla kalmadı, fikirlerini başkalarına karşı savunmaya da hazır. Canla başla. Sözünü sakınmadan. Bir hafta sonu, sabahın ikisinde." Blogosfordeki pek çok kişi hemfikir oldu ve Jobs'a mücadeleci ruhunu öven e-postalar gönderdiler. Jobs da gururlanmıştı; Tate'le yazışmalarını ve övgü mektuplarından bazılarını bana gönderdi.

Yine de Apple'ın ürünlerini satın alan kişilerin tartışma çıkarabilecek siyasi karikatürlere veya pornoya bakmamalarına hükmetmesinde huzursuz edici bir taraf vardı. Mizah sitesi eSarcasm.com internet üzerinde, "Evet Steve, ben porno istiyorum" kampanyası başlattı. "Bizler günün 24 saati müstehcen içeriklere bakma ihtiyacı duyan, kafayı seksle bozmuş, pis, kötü insanlarız," diyordu site. "Ya öyleyiz, ya da neyi görüp göremeyeceğimize bir tekno-diktatörün karar vermediği sansürsüz, açık bir toplum fikrinden hoşlanıyoruz sadece."

Jobs'la Apple o sıralar, Valleywag'in kardeş internet sitesi Gizmodo'yla savaş halindeydi; Gizmodo henüz piyasaya sürülmemiş iPhone 4'ün, bahtsız bir Apple mühendisinin bir barda unuttuğu test versiyonunu ele

geçirmişti. Apple'ın şikayeti üzerine polisler muhabirin evini basınca, kontrol manyaklığının küstahlıkla birleşip birleşmediği sorusu ortaya atıldı.

Jon Stewart Jobs'ın arkadaşı ve bir Apple hayranıydı. Jobs Şubat'ta medya yöneticileriyle görüşmek için New York'a gidince ona özel bir ziyarette bulunmuştu. Ama bu, Stewart'ın *The Daily Show*'da ona saldırmasını engellemedi. "Böyle olmamalıydı! Kötü olan Microsoft'tu hani!" dedi Stewart şaka yollu. Arkasındaki ekranda "appholes"[39] yazısı belirdi. "Sizler asiydiniz yahu, mazlumdunuz. Şimdi kalkmış patronluk mu taslıyorsunuz? 1984'ü hatırlasana, hani muhteşem reklamlarınız vardı, Büyük Birader'i deviriyordunuz? Aynaya bir bak be adam!"

Bahar sonunda bu mesele yönetim kurulu üyeleri tarafından konuşuldu. "Bir küstahlık var," dedi Art Levinson bana, konuyu bir toplantıda açtıktan hemen sonra, öğle yemeğinde… "Steve'in kişiliğinden kaynaklanıyor. Sert tepkiler verebiliyor, inandığı fikirleri agresifçe savunabiliyor." Apple diklenen mazlumken, bu küstahlıkta sorun yoktu. Ama Apple artık mobil pazarının hâkimiydi. "Büyük bir şirkete dönüşmeyi tamamlamalıyız ve kibir meselesini halletmeliyiz," dedi Levinson. Al Gore da yönetim kurulu toplantılarında bu sorundan bahsediyordu. "Apple'ın algısı dramatik bir şekilde değişiyor," dedi. "Artık Büyük Birader'e balyoz fırlatmıyor. Apple büyüdü ve insanlar artık o tavrı küstahlık olarak algılıyorlar." Jobs bu konu açılınca savunmaya geçiyordu. "O hâlâ uyum sağlama sürecinde," dedi Gore. "Mazlum rolü ona mütevazı dev rolünden daha uygun."

Jobs böyle konuşmalara pek katlanamıyordu. Apple'ın eleştirilmesinin sebebini bana şöyle açıkladı o sıralar: "Google ve Adobe gibi şirketler hakkımızda yalan söylüyorlar ve bizi yıkmaya çalışıyorlar." Apple'ın bazen küstahça davrandığı iddiası hakkında ne düşünüyordu? "Öyle diyenlere aldırmıyorum," dedi, "çünkü küstah değiliz."

Antennagate Skandalı: Tasarıma Karşı Mühendislik

Tüketici ürünü şirketlerinin pek çoğunda, bir ürünün güzel görünmesini isteyen tasarımcılarla ürünün işlevsel gerekliliklerini yerine getirmesini sağlamak zorunda olan mühendislerin arasında gerginlik vardır. Jobs'ın hem tasarımı, hem de mühendisliği uç noktalara taşıdığı Apple'da bu gerginlik daha da yoğundu.

O ve tasarım direktörü Jony Ive, 1997'de yaratıcı ortaklık kurduklarında, mühendislerin dile getirdikleri kaygıları aşılması gereken bir teslimiyet psikolojisi olarak görmeye meyilliydiler. Muhteşem tasarımların insanüstü mühendislik başarılarını dayatabileceğine dair inançları, iMac'le iPod'un başarısıyla pekişmişti. Mühendisler bir şeyin yapılamayacağını söyleyince, Ive'la Jobs onlara denemeleri için baskı yapıyor ve sonuç genellikle olumlu oluyordu. Arada sırada ufak tefek problemler çıkıyordu. Örneğin iPod Nano kolay çiziliyordu, çünkü Ive bir şeffaf tabakanın, tasarımının saflığını azaltacağına inanmıştı. Ama bu bir krize yol açmadı.

İş iPhone'u tasarlamaya geldiğindeyse, Ive'ın tasarım arzuları bir gerçekliği çarpıtma sahasının bile değiştiremeyeceği kadar temel bir fizik yasasına tosladı. Bir antenin yanına metal koymak, iyi bir fikir değildir. Michael Faraday'in gösterdiği gibi, elektromanyetik dalgalar metalin içinden değil, üstünden akarlar. Yani bir telefonun metal kasalı olması, Faraday kafesi adıyla bilinen şeye yol açabilir; giren ve çıkan sinyalleri zayıflatabilir. Başta orijinal iPhone'un dibinde plastik bir bant vardı, ancak Ive, bunun tasarımın bütünselliğini bozacağını düşündüğünden alüminyum çerçeve istedi. Bunun işe yaramasından sonra Ive, iPhone 4'e çelik bir çerçeve tasarladı. Çelik yapısal destek sağlayacaktı, cidden şık görünecekti ve aynı zamanda telefonun kısmi anteni olacaktı.

Önemli değişiklikler yapıldı. Çelik çerçevenin anten işlevi görebilmesi için küçük bir boşluğa sahip olması gerekiyordu. Ama o boşluk parmakla ya da terli avuçla kapatılırsa biraz sinyal kaybı olabilirdi. Mühendisler metali bir şeffaf tabakayla kaplamanın bunu kısmen önleyeceğini söylediler, ama Ive yine bunun fırçalanmış metal görüntüsünü bozacağını düşündü. Çeşitli toplantılarda Jobs'a bu meseleden defalarca bahsedildi, ama Jobs mühendisleri ciddiye almadı. Başarabilirsiniz, dedi. Sahiden de başardılar.

Mükemmele yakın bir şekilde. Ama mükemmel değil. iPhone 4 Haziran 2010'da piyasaya sürüldüğünde muhteşem görünüyordu, ama kısa sürede bir sorun olduğu fark edildi: Telefonu belirli bir şekilde tuttuğunuzda, özellikle de sol elinizle tutuyorsanız ve avcunuz boşluğu kapıyorsa, problem çıkabiliyordu. Belki yüz konuşmadan birinde. Jobs piyasaya sürülmemiş ürünlerini gizli tutmakta ısrar ettiğinden (Gizmodo'nun ele geçirdiği bir barda bulunan telefon bile sahte bir kasanın içindeydi), iPhone

4 çoğu elektronik cihazın aksine canlı testlere tabi tutulmamıştı. Dolayısıyla kusur, insanların telefonu satın almak için akın etmelerinden önce keşfedilemedi. "Mesele tasarımı mühendislikten önde tutma ve piyasaya sürülmemiş ürünleri son derece gizli tutma ilkelerinin Apple'a faydalı olup olmadığı," dedi Tony Fadell sonradan. "Bütüne bakılınca evet, ama kontrolsüz güç kötü bir şeydir ve burada olan buydu."

Söz konusu cihaz iPhone 4 gibi herkesin üstünde odaklandığı bir ürün olmasa, birkaç fazladan arama yapma meselesi haber olmayabilirdi. Ama "Antennagate" adı verilen skandal Temmuz başında, *Consumer Reports*'un bazı özenli testler yaptıktan sonra iPhone 4'ü anten sorunu yüzünden tavsiye edemeyeceğini söylemesiyle doruğa ulaştı.

Bu mesele patlak verdiğinde Jobs ailesiyle birlikte Hawaii'deki Kona Village'daydı. Başta savunmaya geçti. Art Levinson sürekli telefonla temas halindeydi ve Jobs sorunun Google'la Motorola'nın fesatlığından kaynaklandığında diretiyordu. "Apple'ı vurup indirmek istiyorlar," dedi.

Levinson biraz mütevazılık tavsiye etti. "Bir terslik olup olmadığını anlamaya çalışalım," dedi. Apple'ın küstah olduğu algısını tekrar gündeme getirince, Jobs duyduklarından hoşlanmadı. Bu, onun dünyaya siyah beyaz, doğru-yanlış eksenli bakışına tersti. Apple'ın ilkeli bir şirket olduğunu düşünüyordu. Başkaları bunu göremiyorlarsa sorun onlardaydı; Apple'ın mütevazılık rolü yapması gereksizdi.

Jobs'ın ikinci tepkisiyse acı çekmek oldu. Eleştirileri kişisel algıladı ve duygusal ıstırap çekti. "Bizim piyasadaki bazı safi pragmatistlerin tersine, açıkça yanlış olduğunu düşündüğü şeyleri yapmıyor," dedi Levinson. "Dolayısıyla haklı olduğunu düşünüyorsa, kendini sorgulamak yerine aynı yolda ısrarla ilerliyor." Levinson ona depresyona girmemesini öğütledi. Ama Jobs depresyona girdi. "Başlarım böyle işe, buna değmez," dedi Levinson'a. Sonunda Tim Cook onu sarsıp kendine getirmeyi başardı. Birilerinin Apple'ın yeni Microsoft'a dönüştüğünü, kibirli ve küstah olduğunu konuştuğunu söyledi. Ertesi gün Jobs tavrını değiştirdi. "Şu meselenin kaynağına inelim," dedi.

AT&T'den yapılamayan aramalarla ilgili veriler alındığında Jobs insanların abarttığı kadar olmasa da ortada bir sorun bulunduğunu fark etti.

Bunun üzerine Hawaii’den geri döndü. Ama yola çıkmadan önce bazı kişileri aradı. Eskiden beri güvendiği birkaç insanı, otuz yıl önceki ilk Macintosh günlerinde yanında olan bilge adamları toplamanın vakti gelmişti.

Önce halkla ilişkiler gurusu Regis McKenna’yı aradı. “Şu anten meselesiyle ilgilenmek için Hawaii’den dönüyorum ve yardımına ihtiyacım var,” dedi Jobs ona. Ertesi gün öğleden sonra 1:30’da Cupertino’da, yönetim kurulu odasında buluşmayı kararlaştırdılar. Sonra reklamcı Lee Clow’u aradı. Clow emekliye ayrılmaya çalışmıştı, ama Jobs onun etrafta olmasından hoşlanıyordu. Clow’un iş arkadaşı James Vincent da çağrıldı.

Jobs artık lise öğrencisi olan oğlu Reed’i Hawaii’den dönerken yanında götürmeye karar verdi. “İki günümün tamamı toplantılarla geçecek muhtemelen ve her birinde yanımda olmanı istiyorum, çünkü o iki günde işletme okulunda iki yılda öğrenemeyeceğin kadar çok şey öğreneceksin,” dedi ona. “Alanlarında dünyanın en iyisi olan insanlar cidden zor kararlar verirlerken onlarla aynı odada olacaksın ve sürecin nasıl işlediğini göreceksin.” O deneyimi anımsarken Jobs’ın gözleri yaşardı biraz. “Sırf Reed’in beni iş hayatında görmesi fırsatını tekrar yakalayabilmek için her şeyi baştan yaşamaya razıyım,” dedi. “Babasının ne yaptığını gördü.”

Uzun süredir Apple’da halkla ilişkiler müdürü olan Katie Cotton ile yedi üst düzey yönetici daha onlara katıldı. Toplantı akşama kadar sürdü. “Hayatımın en muhteşem toplantılarından biriydi,” dedi Jobs sonradan. Toplantıya topladıkları bütün verileri gözden geçirerek başladı. “İşte, durum bu. Peki ne yapmamız gerekiyor?”

En sakin ve dobra konuşan kişi McKenna’ydı. “Gerçekleri, verileri basına açıkla,” dedi. “Küstah görünme, ama kararlı ve özgüvenli görün.” Vincent da dahil olmak üzere başkaları Jobs’ın özür dilemesini istiyorlardı, ama McKenna hayır dedi. “Basın toplantısına kuyruğunu bacaklarının arasına kıstırarak gitme,” diye tavsiyede bulundu. “Sadece şunu söyle: ‘Telefonlar kusursuz değil, biz de kusursuz değiliz. İnsanız ve elimizden geleni yapıyoruz; işte veriler.’” Bu stratejide karar kıldılar. Konu küstahlık algısına gelince, McKenna bunu fazla kafaya takmamasını öğütledi. “Steve’i

mütevazı göstermeye çalışmak işe yaramazdı bence," diye açıkladı McKenna sonradan. "Steve 'Ben gördüğünüz gibiyim,' diyor ve haklı."

O Cuma günü Apple'ın oditoryumunda düzenlenen basın toplantısında Jobs, McKenna'nın tavsiyesine uydu. Ezilip büzülmedi, özür dilemedi, ama Apple'ın sorunu anladığını ve düzeltmeye çalışacağını göstererek tansiyonu düşürmeyi başardı. Sonra bütün cep telefonlarında bazı sorunlar bulunduğunu söyledi. O basın toplantısında biraz "fazla sinirliymiş" gibi göründüğünü söyledi bana sonradan, oysa duygusallığa kaçmadan açık sözlülükle konuşabilmişti. Meselenin özüne dört kısa cümleyle indi: "Biz kusursuz değiliz. Telefonlar kusursuz değil. Bunu hepimiz biliyoruz. Ama kullanıcılarımızı memnun etmek istiyoruz."

Memnun kalmayan insanların telefonlarını iade edebileceklerini veya Apple'dan bedava kılıf alabileceklerini söyledi (iade oranı yüzde 1,7 oldu; iPhone 3GS'nin ve başka çoğu telefonun iade oranlarının üçte birinden azdı bu). Sonra başka cep telefonlarında benzer sorunlar bulunduğunu gösteren verilerden bahsetti. Bu tamamen doğru değildi. Apple'ın anten tasarımı, iPhone 4'ün daha önceki iPhone versiyonları da dahil olmak üzere çoğu telefondan biraz daha sorunlu olmasına yol açıyordu. Ama medyanın iPhone 4'ün sinyal sorununu abarttığı doğruydu. "Bu mesele inanılmayacak kadar abartıldı," dedi Jobs. Müşterilerin çoğu, Jobs'ın ezilip büzülmemesine veya iPhone 4'lerin toplatılmasını emretmemesine afallamak yerine, haklı olduğunu fark ettiler.

Stokları şimdiden tükenmiş olan telefonun bekleme listesinin süresi iki haftadan üç haftaya uzatıldı. iPhone 4 şirketin gelmiş geçmiş en hızlı satılan ürünü olarak kaldı. Medya bu kez Jobs'ın diğer akıllı telefonlarda aynı anten sorunlarının bulunduğu konusunda haklı olup olmadığını tartışmaya başladı. Yanıt olumsuzsa bile, bu konuyu ele almayı iPhone 4'ün kusurlu olup olmadığını, bir fiyasko olup olmadığını tartışmaya yeğliyorlardı.

Bazı medya gözlemcileri olumsuz yaklaştılar. "Geçen gün sahneye çıkan Steve Jobs ustaca bir savunma, haklılık, gücenmişlik ve samimiyet gösterisi sergileyerek sorunu inkâr etmeyi, eleştirileri ciddiye almamayı ve diğer akıllı telefon üreticilerini suçlamayı başardı," diye yazdı newser.com'dan Michael Wolff. "İnsan bu düzeyde bir modern pazarlama, şirket

palavracılığı ve kriz idaresiyle karşı karşıya kalınca apışıp kalıyor ve şunu sorabiliyor ancak: Başları belaya girmeden böyle davranmayı nasıl başarıyorlar? Daha doğrusu Jobs nasıl başarıyor?" Wolff yanıtın Jobs'ın "son karizmatik birey" olarak sahip olduğu hipnotize etme yetisi olduğunu düşünüyordu. Başka CEO'lar süklüm püklüm özür dilerlerdi ve söz konusu ürünü toplatırlardı, ama Jobs buna mecbur değildi. "Haşin ve iskeletimsi görünüşü, saltçılığı, dinsel havası, kutsallıkla ilişkiliymiş izlenimi uyandırması gerçekten işe yarıyor ve neyin önemli ve neyin önemsiz olduğuna bir yargıç gibi hükmetme ayrıcalığına sahip olmasını sağlıyor."

Çizgi karakter *Dilbert*'in yaratıcısı Scott Adams da olumsuz yaklaşsa da, Jobs'ı çok daha fazla takdir etmişti. Birkaç gün sonra yazdığı bir blog yazısında (Jobs bu yazıyı tanıdıklarına gururla e-postaladı), Jobs'ın "baskın basanındır manevrasının" yeni bir halkla ilişkiler standardı olarak mutlaka inceleneceğini savundu. "Apple'ın iPhone 4 sorununa verdiği tepki alışılmış halkla ilişkiler kurallarına uymuyordu, çünkü Jobs kuralları baştan yazmaya karar verdi," diye yazdı Adams. "Dehanın ne olduğunu görmek istiyorsanız Jobs'ın sözlerini inceleyin." Jobs telefonların kusursuz olmadıklarını baştan belirtmekle, meselenin bağlamını çürütülemez bir iddiayla değiştirmişti. "Jobs iPhone 4'ü odak noktası olmaktan çıkarıp işin içine tüm akıllı telefonları katmasa çok komik bir karikatür çizebilirdim; bu karikatür ancak insan eli değdiğinde çalışacak kadar kötü yapılmış bir ürünle ilgili olurdu. Ama bağlam 'bütün akıllı telefonlar sorunludur' şeklinde değiştirilir değiştirilmez, espri yapma fırsatı ortadan kalkıyor. Mizahın en büyük düşmanı genel ve sıkıcı gerçeklerdir."

İşte Güneş Geliyor

Steve Jobs'ın kariyerinin tamamlanması için halledilmesi gereken birkaç mesele vardı. Örneğin çok sevdiği The Beatles grubuyla arasındaki Otuz Yıl Savaşları'nın bitmesi gerekiyordu. Apple 2004'te, The Beatles'ın holding şirketi Apple Corps'la arasındaki marka savaşını sonlandırmıştı; Apple Corps yeni kurulan bilgisayar şirketine ilk kez 1978'de, isim davası açmıştı. Ama bu sorunun hallolması The Beatles'ın iTunes Store'a girmesini sağlamamıştı. The Beatles iTunes'a girmeyen son büyük gruptu ve bunun temel sebebi şarkılarının çoğunun haklarını elinde bulunduran EMI müzik şirketiyle dijital haklar konusunda anlaşamamış olmasıydı.

2010 yazına gelindiğinde The Beatles’la EMI kendi aralarında anlaşmışlardı. Cupertino’daki yönetim kurulu odasında dört kişilik bir zirve toplantısı düzenlendi. Jobs ve iTunes Store’u yöneten başkan yardımcısı Eddy Cue, The Beatles’ın haklarını temsil eden Jeff Jones’la EMI müzik şirketinin başkanı Roger Faxon’ı ağırladılar. The Beatles artık dijital dünyaya girmeye hazır olduğuna göre, Apple bu dönüm noktasını özel kılacak ne sunabilirdi? Jobs bu günü çok uzun zamandır beklemekteydi. Hatta üç yıl önce o ve reklam ekibi (Lee Clow’la James Vincent), The Beatles’ı ikna etme stratejileri kurarken bazı reklamlar hazırlamışlardı.

“Steve’le ben yapabileceğimiz her şeyin üstünde düşündük,” diye anımsıyordu Cue. Bunların arasında iTunes Store’un ön sayfasını gruba ayırmak, grubun en iyi fotoğraflarını ilan panolarına koymak ve klasik Apple tarzı bir dizi televizyon reklamı hazırlamak vardı. En büyük proje, The Beatles’ın on üç stüdyo albümünün tamamını, iki CD’lik toplama albüm “Past Masters”ı ve 1964 Washington Coliseum’da verdikleri konserin nostaljik bir videosunu içeren 149 dolarlık bir kutu set sunmaktı.

Prensipte anlaşmalarından sonra Jobs reklam fotoğraflarının seçilmesine bizzat yardım etti. Her reklamın sonunda Paul McCartney ile John Lennon’ın gençliklerinde çekilmiş siyah beyaz bir fotoğrafları yer alıyordu; bu fotoğrafta bir kayıt stüdyosunda notalara bakıyorlardı birlikte. Jobs’la Wozniak’ın birlikte bir Apple devre kartına baktıkları eski fotoğrafları çağrıştırıyordu. “The Beatles’ı iTunes’a katmakla, müzik piyasasına girmekteki hedefimize tamamen ulaşmış olduk,” dedi Cue.

39. Bölüm

Sonsuzluğa

Bulut, Uzay Gemisi ve Ötesi

iPad 2

iPad'in satışa sunulmasından önce bile Jobs iPad 2'de neler bulunması gerektiğini düşünüyordu. Önde ve arkada kamera olmalıydı –bunun olacağını herkes biliyordu. Ayrıca Jobs iPad 2'nin mutlaka daha ince olmasını istiyordu. Ama çoğu insanın aklına bile gelmeyen bir meseleye de odaklandı: İnsanların kullandığı kılıflar iPad'in güzel hatlarını ve ekranını gizliyordu. İnce olması gereken şeyi kalınlaştırıyorlardı. Her açıdan büyülü olması gereken bir cihazı sıradan bir pelerinle örtüyorlardı.

Jobs o sıralar okuduğu, mıknatıslarla ilgili bir yazıyı kesip Jony Ive'a verdi. Mıknatıslar cazipti ve kullanımları kolaydı. Belki de mıknatıs kullanarak sökülebilir bir kapak üretebilirlerdi. Bu kapak bir iPad'in ön yüzüne yapıştırılabilirdi; ama cihazın tamamını kaplaması gerekmezdi. Ive'ın ekibinden biri, manyetik menteşeyle cihaza tutturulabilecek sökülebilir bir kapak üstünde çalıştı. Kapağı açmaya başladığınızda ekran gıdıklanmış bir bebeğin yüzü gibi canlanıverecekti ve kapağı katlayıp sehpaya dönüştürmek mümkün olacaktı.

Bu kapak yüksek teknoloji ürünü falan değildi; tamamen mekanikti. Yine de büyüleyiciydi. Ayrıca Jobs'ın uçtan uca entegrasyon tutkusunun bir başka örneğiydi: Kapakla iPad birlikte, öyle bir şekilde tasarlanmışlardı ki, mıknatıslarla menteşe birbirine mükemmel oturuyordu. iPad 2 birçok gelişmeyi içerecek olsa da, başka çoğu CEO'nun üstünde hiç uğraşmayacağı bu küçük ve şirin kapak, insanları en çok gülümseten özellik olacaktı.

Jobs yine hastalık izninde olduğundan, 2 Mart 2011'de San Francisco'da gerçekleştirilmesi planlanan iPad 2 tanıtımına katılması beklenmiyordu. Ama davetiyeler gönderilince, bana orada olmak için elimden geleni

yapmamı söyledi. Sahne bilindikti: En ön sırada üst düzey Apple yöneticileri oturuyorlardı, Tim Cook enerji barları yiyor ve hoparlörlerden “You Say You Want a Revolution” ve “Here Comes the Sun” gibi duruma uygun The Beatles şarkıları bangır bangır çalınıyordu. Reed Jobs son dakikada, yanında gözleri fal taşı gibi açık iki gençle geldi; bunlar yurttan arkadaşı olan üniversite birinci sınıf öğrencileriydiler.

“Bu proje üstünde bir süredir çalışıyoruz, dolayısıyla bugünü kaçırmak istemedim,” dedi Jobs sahneye çıkarken; ürkütücü bir şekilde sıskaydı, ama keyifle gülümsüyordu. Kalabalık tezahürata ve ayakta alkışlamaya başladı.

Jobs önce iPad 2’nin yeni kapağını gösterdi. “Bu sefer kasayla ürün birlikte tasarlandılar,” diye açıkladı. Sonra doğruluk payı taşıdığı için canını sıkan bir eleştiriye karşılık vermeye girişti: Orijinal iPad içerik yaratmakta çok iyi değildi. Dolayısıyla Apple, en iyi iki yaratıcı Macintosh uygulamasını, GarageBand’le iMovie’yi iPad’e uyarlamıştı. Jobs şarkı besteleyip kaydetmenin veya ev videolarınıza müzik ve özel efektler eklemenin ve bu yaratıları yeni iPad’i kullanarak internette yayımlamanın ya da paylaşmanın ne kadar kolay olduğunu gösterdi.

Sunumunu Liberal Sanatlar Sokağı’yla Teknoloji Sokağı’nın kavşağını gösteren slaytla sonlandırdı yine. Ve bu sefer, gerçek yaratıcılığa ve sadeliğe Windows PC’lerin dünyasında ve şimdi Android cihazlarda görüldüğü gibi açıklığa ve fragmentasyona göz yummakla değil, ancak ürünün tamamını –donanımla yazılımı ve ayrıca içeriği ve ambalajı ve satış görevlilerini– entegre etmekle ulaşılabileceği inancının en net ifadelerinden birini sundu:

> Teknolojiyle yetinmemek Apple’ın DNA’sında var. Bizler tatmin edici sonuçlara ulaşmamızı teknolojiyle beşeri bilimleri birleştirmeye borçlu olduğumuza inanıyoruz. Bunun en iyi göstergesi bu PC-sonrası cihazlar. İnsanlar bu tablet pazarına bodoslama dalıyorlar, tablet bilgisayarları yeni PC’ler olarak görüyorlar, donanımla yazılımın ayrı ayrı şirketler tarafından üretilmesi gerektiğini düşünüyorlar. Tecrübelerimiz ve sezilerimiz bize bunun doğru yaklaşım olmadığını söylüyor. Bu PC-sonrası cihazların PC’lerden bile daha kolay öğrenilip kullanılabilmeleri ve yazılımla donanımın ve uygulamaların daha da sorunsuzca iç içe geçmiş olması gerek. Organizasyonumuzda sadece silikonun değil, böyle ürünler üretmek için gerekli mimarinin de bulunduğunu düşünüyoruz.

Bu mimari Jobs’ın kurduğu organizasyonun yanı sıra ruhunda da vardı.

Tanıtım etkinliği Jobs’ı canlandırmıştı. Sonrasında karısıyla, Reed’le ve Reed’in Stanford’dan iki arkadaşıyla birlikte Four Seasons oteline gelip benimle öğle yemeği yedi. Bu sefer iştahı yerindeydi; hâlâ biraz titiz olsa da… Taze sıkılmış meyve suyu sipariş etti ve sonra da üç kez, hepsinin hazır meyve suyu olduğunu öne sürerek geri gönderdi. Sebzeli makarnayı da bir lokma aldıktan sonra, yenilemez olduğu gerekçesiyle geri gönderdi. Ama sonra Louie yengeç salatamın yarısını yedi, hatta kendisine de bir porsiyon ısmarladı. Ardından da bir kâse dondurma yedi. Otel çalışanları onun standartlarına uygun bir bardak meyve suyu getirebilmeyi bile başarabildiler sonunda.

Jobs’la ertesi gün evinde görüştüğümde hâlâ enerjikti. Ertesi gün tek başına Kona Village’a gitmeyi planlıyordu; yolculuk için iPad 2’sine neler yüklediğini görmek istedim. Üç tane film vardı: *Çin Mahallesi*, *Son Ültimatom* ve *Oyuncak Hikâyesi 3*. Jobs’ı daha çok ele veren şey, tek bir kitap yüklemiş olmasıydı: *Bir Yoginin Otobiyografisi*. Jobs bu meditasyon ve spiritüellik rehberini önce ergenliğinde, sonra Hindistan’da, sonra da her yıl bir sefer okumuştu.

Sabahın ortasında başka bir şeyler yemek istediğine karar verdi. Hâlâ araba kullanamayacak kadar güçsüzdü; onu alışveriş merkezindeki bir kafeye götürdüm. Kafe kapalıydı, ama sahibi Jobs’ın böyle vakitlerde gelip kapıyı çalmasına alışıktı; bizi seve seve içeri aldı. “Beni şişmanlatmayı misyon edindi,” diye espri yaptı Jobs. Doktorları yüksek kaliteli protein almak için yumurta yemesini önerdiklerinden, omlet ısmarladı. “İnsan böyle bir hastalıkla yaşayınca, bunca acıyı çekince, faniliğini hatırlıyor sürekli; o zaman da dikkatli olmazsan beynin tuhaflaşabiliyor,” dedi. “En fazla bir yıllık planlar kuruyorsun ve bu kötü bir şey. Kendini yıllarca yaşayacakmış gibi plan kurmaya zorlaman gerek.”

Bu büyülü düşünce tarzının bir örneği de lüks yat yaptırma planıydı. Karaciğer naklinden önce o ve ailesi tatillerde tekne kiralayıp Meksika’ya, Güney Pasifik’e veya Akdeniz’e giderlerdi. Jobs bu yolculukların çoğunda sıkılır, ya da teknenin tasarımından nefret etmeye başlardı; bu yüzden de yolculuğu kısa kesip uçakla Kona Village’a giderlerdi. Yolculuklarının güzel geçtiği de olurdu ara sıra. “Hayatımın en iyi tatilinde İtalya kıyısı boyunca ilerleyip Atina’ya –berbat bir yer, ama Parthenon nefes kesici–,

oradan da Türkiye'deki Efes'e gittik. Efes'teki mermerden yapılma antik umumi tuvaletlerin ortasında müzisyenlerin serenat yapmaları için bir yer var." İstanbul'a gittiklerinde Jobs, bir tarih profesörünü ailesine rehberlik yapması için tutmuştu. Sonunda bir Türk hamamına gitmişlerdi. Profesörün anlattıkları Jobs'ı gençliğin küreselleşmesi üstüne düşündürmüştü:

> Gerçek bir ilham geldi. Hepimiz bornozluyduk ve bize Türk kahvesi yaptılar. Profesör bu kahvenin başka yerlerin kahvelerinden çok farklı hazırlandığını açıklayınca, "Ne olmuş yani?" diye düşündüm. Türk kahvesi, Türkiye'deki gençlerin umrunda mıydı? Hepsi de dünyadaki diğer bütün gençlerin içtiği şeyleri içiyor, Gap'ten satın alınmış gibi görünen giysiler giyiyor ve hepsi de cep telefonu kullanıyorlardı. Diğer her yerdeki gençler gibiydiler. Artık bu dünyanın tamamının gençler için aynı olduğunu anladım birden. Ürünler tasarlarken aklımızda özellikle Türkiye'deki gençlerin isteyeceği bir telefon ya da müzik çalar yaratmak diye bir şey yok. Artık tek bir dünyayız sadece.

Jobs o güzel tatilden sonra, biraz da kendini keyiflendirmek için, ileride inşa etmek istediğini söylediği tekneyi tasarlamaya -ve sonra tekrar tasarlamaya- girişmişti. 2009'da yeniden hastalanınca projeyi az kalsın iptal edecekti. "O teknenin yapıldığını görecek kadar yaşayacağımı sanmıyordum," diye anımsıyordu. "Ama buna çok üzülüyordum; tasarımın üstünde çalışmanın eğlenceli olduğuna karar verdim ve belki de tamamlandığını görene kadar yaşarım diye düşündüm. Teknenin üstünde çalışmayı kessem ve iki sene daha yaşasam cidden sinirlenirdim. Bu yüzden devam ettim."

Kafede omletlerimizi yedikten sonra evine geri döndük ve bana bütün modellerle mimari çizimleri gösterdi. Planladığı yat şık ve minimalistti; aynı tahmin ettiğim gibi… Güverteleri tikten, dümdüz ve teçhizatsız olacaktı. Kabin camları, tıpkı Apple mağazalarındaki gibi, büyük olacaktı; neredeyse yerden tavana dek uzanacaktı. Ana yaşam alanında da on iki metreye üç metre ebatlarında cam duvarlar bulunacaktı. Apple mağazalarının baş mühendisine, yapısal destek sağlayabilecek özel bir cam tasarlatmıştı.

Tekne o sıralar Hollandalı yat imalatçısı Feadship tarafından inşa edilmekteydi, ama Jobs hâlâ tasarımda değişiklikler yapıyordu. "Ölüp Laurene'e yarım kalmış bir tekne bırakabilirim, biliyorum," dedi. "Ama devam etmem gerek. Yoksa ölmek üzere olduğumu itiraf etmiş olurum."

Birkaç gün sonra o ve Powell yirminci evlilik yıl dönümlerini kutlayacaklardı; Jobs bana karısına hak ettiği değeri her zaman vermediğini itiraf etti. “Ben çok şanslıyım, çünkü insan evlendiği zaman neye adım attığını bilmiyor,” dedi. “Bir şeyler seziyorsun, o kadar. Ben daha şanslı olamazdım; çünkü Laurene sadece akıllı ve güzel değil, gerçekten iyi bir insan da çıktı.” Bir an gözleri yaşardı. Diğer kız arkadaşlarından, özellikle de Tina Redse’den bahsetti; ama sonunda kendini doğru yerde bulduğunu söyledi. Ayrıca bazen çok bencil ve talepkâr bir insan olabildiğini söyledi. “Laurene bu yönüme ve hastalığıma katlanmak zorunda kaldı,” dedi. “Benimle yaşamanın kolay bir şey olmadığını biliyorum.”

Bencilce özelliklerinden biri de yıl dönümlerini ve doğum günlerini genellikle unutmasıydı. Ama bu sefer sürpriz yapmaya karar verdi. Yosemite’deki Ahwahnee Oteli’nde evlenmişlerdi; Jobs yıl dönümlerinde Powell’ı oraya götürmeye karar verdi. Ama oteli aradığında yer bulamadı. Bunun üzerine Powell’la birlikte kaldığı odayı rezerve edenlere odadan vazgeçip vazgeçmeyeceklerinin sorulmasını istedi. “Otelde geçirecekleri başka bir hafta sonunun masraflarını ödemeyi teklif ettim,” diye anımsıyordu Jobs, “ve adam çok nazik davrandı; ‘Yirminci senenizmiş, odayı alın lütfen, sizin olsun,’ dedi.”

Bir arkadaşının çektiği düğün fotoğraflarını bulup büyük, kalın kartonlara bastırdı ve zarif bir kutuya koydu. iPhone’unda gezinip, kutuya koymak için yazdığı notu buldu ve yüksek sesle okudu:

> Yirmi yıl önce birbirimizi pek tanımıyorduk. Bizi sezilerimiz yönlendiriyordu; ayaklarımı yerden kesmiştin. Ahwahnee’de evlendiğimizde kar yağıyordu. Yıllar geçti, çocuklar geldi, iyi zamanlarımız ve zor zamanlarımız oldu, ama asla kötü zamanlarımız olmadı. Sevgimiz, saygımız kalıcı oldu ve giderek arttı. Birlikte onca şey yaşadık ve işte şimdi yirmi yıl önce başladığımız yerdeyiz –daha yaşlıyız, daha akıllıyız– yüzlerimiz ve kalplerimiz kırıştı. Hayatın zevklerinin, acılarının, sırlarının ve mucizelerinin çoğunu tanıdık ve hâlâ burada birlikteyiz. Ayaklarım asla yere basmadı.

Okumayı bitirdiğinde hüngür hüngür ağlıyordu. Kendini toplayınca, çocuklarının her biri için de fotoğraflar hazırlattığını söyledi. “Bir zamanlar benim de genç olduğumu görmek hoşlarına gidebilir diye düşündüm.”

iCloud

2001’de Jobs bir vizyona sahipti: Kişisel bilgisayarlar müzik çalarlar, video kaydediciler, telefonlar ve tabletler gibi çeşitli yaşam tarzı cihazlarının “dijital merkezi” olacaklardı. Apple’ın kullanımı kolay uçtan uca ürünler üretme kapasitesi bu yaklaşıma uygundu. Böylece şirket yüksek teknoloji üreten marjinal bir bilgisayar şirketiyken, dünyanın en değerli teknoloji şirketine dönüştü.

2008’e gelindiğinde Jobs dijital dönemin bir sonraki dalgasına ilişkin bir vizyon geliştirmişti. Gelecekte masaüstü bilgisayarınızın artık içeriğinizin merkezi olmayacağına inanıyordu. Merkez “buluta” kayacaktı. Bir başka deyişle, içeriğiniz güvendiğiniz bir şirket tarafından işletilen uzak sunucularda depolanacaktı ve herhangi bir yerden, herhangi bir cihazdan ulaşabilecektiniz. Bunu başarması üç yılını aldı.

Başta yanlış bir adım attı. 2008 yazında MobileMe adlı bir hizmet başlattı; bu pahalı üyelik hizmeti (yıllığı 99 dolardı) adres defterinizi, belgelerinizi, fotoğraflarınızı, videolarınızı, e-postalarınızı ve takviminizi buluta uzaktan yüklemenizi ve herhangi bir cihazla senkronize edebilmenizi sağlıyordu. Teoride, dijital hayatınızın tüm yönlerine iPhone’unuzdan veya herhangi bir bilgisayardan ulaşabilecektiniz. Ama büyük bir sorun vardı: Hizmet Jobs’ın tabiriyle berbattı. Karmaşıktı, cihazların senkronizasyonunda sorunlar yaşanıyordu, e-postaların ve başka verilerin rastgele kaybolduğu oluyordu. Walt Mossberg’ün *Wall Street Journal*’da yayımlanan eleştiri yazısının başlığı “Apple’ın MobileMe’si Güvenilemeyecek Kadar Kusurlu”ydu.

Jobs küplere bindi. MobileMe ekibini Apple kampüsündeki oditoryumda topladı, sahneye çıktı ve “Biriniz bana MobileMe’nin ne yapması gerektiğini anlatabilir mi?” diye sordu. Ekip üyeleri yanıt verince Jobs şöyle dedi: “Peki bunu neden yapmıyor?” Sonraki yarım saat boyunca onları azarlamayı sürdürdü. “Apple’ın adına leke sürdünüz,” dedi. “Birbirinizden nefret etmelisiniz, çünkü birbirinizi başarısızlığa uğrattınız. Dostumuz Mossberg artık hakkımızda iyi şeyler yazmıyor.” MobileMe ekibinin liderini bütün dinleyicilerin karşısında kovdu ve yerine Eddy Cue’yu geçirdi; Cue Apple’ın tüm internet içeriğinden sorumluydu. *Fortune*’dan Adam Lashinsky’nin Apple’ın şirket kültürünü irdelerken belirttiği gibi: “Hesap verme zorunluluğu tavizsizce dayatılıyor.”

2010’a gelindiğinde Google, Amazon, Microsoft gibi şirketlerin her türlü içeriğinizi ve verilerinizi bulutta depolayıp çeşitli cihazlarınızla senkronize etmenizi sağlamayı en iyi başaran şirket olmayı hedefledikleri artık açıktı. Dolayısıyla Jobs çabalarını iki misline çıkardı. O sonbaharda bana açıkladığı gibi:

> Bulutla ilişkini idare eden –buluttaki müziğine ve videolarına ulaşabilmeni sağlayan, fotoğraflarını ve bilgilerini ve hatta tıbbi verilerini depolayan şirket biz olmalıyız. Bilgisayarının bir dijital merkeze dönüşeceğini ilk öngören Apple’dı. O yüzden bir sürü app yazdık –iPhoto, iMovie, iTunes– ve iPod, iPhone ve iPad gibi cihazlarımızla uyumlandırdık ve her şey tıkır tıkır işledi. Ama önümüzdeki birkaç senede merkez, bilgisayarından buluta kayacak. Yani dijital merkez stratejisi değişmeyecek, ama merkezin yeri değişecek. İçeriğine her zaman, senkronizasyon sorunu yaşamadan ulaşabileceksin.
>
> Bu dönüşümü gerçekleştirmemiz Clayton Christensen’ın “mucidin ikilemi” dediği şey yüzünden önemli; yani bir şeyi icat eden insanlar onun ötesini görebilen en son kişiler olurlar genellikle ve biz kesinlikle geride kalmak istemiyoruz. Ben MobileMe’yi bedava yapacağım ve senkronizasyonu basit kılacağız. Kuzey Carolina’da bir sunucu çiftliği kuruyoruz. Senkronizasyon konusunda hiç sorun yaşanmayacak, böylece müşteriyi kendimize bağlayabileceğiz.

Jobs’ın Pazartesi sabahı toplantılarında tartıştığı bu vizyon giderek geliştirilip yeni bir stratejiye dönüştürüldü. “Sabahın ikisinde insanlara e-posta gönderip bu konuyu konuşuyordum,” diye anımsıyordu. “Bunun üstünde çok düşünüyoruz, çünkü işimiz değil hayatımız bu.” Aralarında Al Gore’un da bulunduğu bazı yönetim kurulu üyeleri MobileMe’yi bedava kılma fikrini sorgulasalar da desteklediler. Sonraki on yıl boyunca müşterileri Apple’ın yörüngesine çekme stratejileri bu olacaktı.

Yeni servise iCloud[40] adı verildi; Jobs iCloud’u Haziran 2011’de düzenlenen Apple Worldwide Developers Conference’da tanıttı. Hâlâ hastalık iznindeydi ve Mayıs’ın bazı günlerini enfeksiyonlar ve acı yüzünden hastanede geçirdiği olmuştu. Bazı yakın arkadaşları, epey hazırlık ve prova gerektirecek o sunumu yapmamasını tavsiye etmişlerdi. Ama dijital çağda bir başka tektonik kaymayı başlatma fikri ona enerji vermiş gibiydi.

San Francisco Kongre Merkezi’nde sahneye çıktığında, her zamanki siyah Issey Miyake boğazlı kazağının üstüne siyah bir Vonrosen kaşmir kazak giymişti; kot pantolonunun altına da termal iç çamaşırı giymişti. Ama her zamankinden de sıska görünüyordu. Kalabalıktakiler onu uzun uzun ayakta

alkışladılar –“Bunun her zaman faydası olur, sağ olun,” dedi– ama Apple’ın hissesi birkaç dakika içinde dört dolardan fazla değer kaybedip 340 dolara düştü. Jobs kahramanca bir çaba sarf ediyordu, ama zayıf görünüyordu.

Sahneyi Phil Schiller’la Scott Forstall’a, Mac’lerle mobil cihazların yeni işletim sistemlerini tanıtmaları için bıraktıktan sonra geri gelip iCloud’u bizzat tanıttı. “On yıl kadar önce, en önemli fikirlerimizden birini benimsedik,” dedi. “PC dijital hayatınızın merkezi haline gelecekti. Videolarınızın, fotoğraflarınızın, müziğinizin. Ama bu sistem son birkaç yıldır iyi işlemiyor. Neden?” Bütün içeriklerin ayrı ayrı cihazlarla senkronizasyonunun zorluğundan bahsetti. iPad’inize indirdiğiniz bir şarkınız, iPhone’unuzla çektiğiniz bir fotoğrafınız ve bilgisayarınızda depoladığınız bir videonuz varsa, bu içerikleri paylaşmak için USB kablolarını takıp çıkarırken kendinizi eski santral operatörleri gibi hissedebilirsiniz. “Bu cihazları senkronize tutmak bize kafayı yediriyor,” deyince kahkahalar koptu. “Bir çözümümüz var. Yeni büyük fikrimiz. PC ile Mac’i tekrar sadece cihazlara indirgeyeceğiz ve dijital merkezi buluta kaydıracağız.”

Jobs bu “büyük fikrin” aslında yeni olmadığının pekâlâ farkındaydı. Sahiden de Apple’ın bir önceki girişimi konusunda espri yaptı: “Onlara neden inanayım ki? Bana MobileMe’yi getiren onlardı, diye düşünebilirsiniz.” Dinleyiciler huzursuzca gülüştüler. “Şu kadarını söyleyeyim ki, en büyük başarılarımızdan biri değildi o.” Ama iCloud’u gösterdikçe, bunun daha iyi olacağı barizleşti. E-postalar, rehber ve takvim girileri anında senkronize oluyordu. App’ler, fotoğraflar, kitaplar ve belgeler de öyle. En etkileyici olansa, Jobs’la Eddy Cue’nun müzik şirketleriyle anlaşmalar yapmış olmalarıydı (Google ve Amazon’daki insanların tersine). Apple’ın bulut sunucularında on sekiz *milyon* şarkı bulunacaktı. Cihazlarınızda veya bilgisayarlarınızda bunlardan herhangi biri varsa –ister yasal yoldan, ister korsan olarak edinmiş olun–, Apple onu buluta yüklemek için zaman ve çaba harcamanıza gerek kalmadan, yüksek kaliteli bir versiyonuna bütün cihazlarınızdan ulaşmanıza izin verecekti. “Sistem tıkır tıkır işliyor,” dedi.

Bu basit kavram –her şeyin sorunsuzca işlemesi– Apple’ın rekabet avantajıydı her zamanki gibi. Microsoft “Cloud Power”ın bir yıldan fazladır

reklamını yapıyordu ve üç yıl önce baş yazılım mimarı, efsanevi Ray Ozzie şirkete şevklendirici bir çağrıda bulunmuştu: "Hedefimiz insanların medyalarına sadece tek bir kez lisans almak zorunda kalmaları ve herhangi bir... cihazlarını medyalarına erişmekte ve keyfini sürmekte kullanabilmeleri." Ama Ozzie 2010'un sonunda Microsoft'tan ayrıldı ve şirketin bulut programlama girişimi asla tüketici cihazlarına yansımadı. Amazon'la Google 2011'de bulut hizmetleri sunmuşlardı, ama iki şirkette de farklı farklı cihazların donanımlarını, yazılımlarını ve içeriklerini entegre etme kapasitesi yoktu. Apple zincirin bütün halkalarını kontrol ediyordu ve hepsini birlikte çalışacak şekilde tasarlıyordu: cihazları, bilgisayarları, işletim sistemlerini ve uygulama yazılımlarını, artı içeriğin satışını ve depolanmasını.

Sistem ancak bir Apple cihaz kullanıyorsanız ve Apple'ın kapalı bahçesinde kalıyorsanız sorunsuz işleyecekti elbette. Bunun da Apple'a getirisi olacaktı: müşteri bağlılığı. iCloud kullanmaya başladınız mı, bir Kindle'a ya da Android cihaza geçmeniz zor olacaktı. Müziğiniz ve diğer içerikleriniz onlarla senkronize olmayacaktı; hatta çalışmayabilirlerdi bile. Açık sistemlerden otuz yıl boyunca kaçınmanın sonucuydu bu. "Android için bir müzik uygulaması geliştirsek mi diye düşündük," dedi bana ertesi sabah kahvaltıda. "Daha çok iPod satabilmek için iTunes'u Windows'a koyduk. Ama Android'e müzik app'imizi koymanın Android kullanıcılarını mutlu etmek dışında bir avantajını göremiyorum. Ve Android kullanıcılarını mutlu etmek istemiyorum."

Yeni Bir Kampüs

Jobs on üç yaşındayken telefon rehberinden Bill Hewlett'ın numarasını bulup aramış, yapmaya çalıştığı bir frekans sayıcı için bir parçaya ihtiyaç duyduğunu söylemiş ve sonunda Hewlett-Packard'da yazlık iş bulmuştu. Aynı yıl HP, hesap makinesi bölümünü genişletmek için Cupertino'da arazi satın almıştı. Wozniak orada çalışmış ve boş zamanlarında Apple I'le Apple II'yi tasarlamıştı.

HP 2010'da, Apple'ın One Infite Loop'taki merkezine sadece bir buçuk kilometre kadar uzaklıktaki Cupertino kampüsünü terk etmeye karar verince, Jobs orayı ve yanındaki mülkü sessiz sedasız satın aldı. Hewlett'la

Packard'ın kalıcı bir şirket kurmuş olmalarını takdir ediyordu ve aynı şeyi Apple'la yapmış olmaktan gurur duyuyordu. Şimdi hiçbir Batı Yakası teknoloji şirketinin sahip olmadığı kadar gösterişli bir genel merkeze sahip olmak istiyordu. Sonunda 150 dönümlük arazi satın aldı (küçüklüğünde bu arazinin çoğunda kayısılıklar vardı) ve tasarım tutkusunu kalıcı bir şirket yaratma tutkusuyla birleştiren, miras bırakacağı projesine girişti. "Ardımda şirketin değer yargılarını nesiller boyu ifade edecek bir kampüs bırakmak istiyorum," dedi.

Bu iş için dünyanın en iyi mimarlık firması olduğunu düşündüğü, Sör Norman Foster'ın firmasını tuttu; bu firma Berlin'deki Reichstag'ın restorasyonu ve Londra'daki 30 St Mary Axe binası gibi zekice mühendislik başarılarına imza atmıştı. Jobs'ın planlamanın hem vizyonuna, hem de ayrıntılarına fazlaca karışması yüzünden nihai bir tasarımda karar kılmanın neredeyse olanaksızlaşması şaşırtıcı değildi. Bu onun kalıcı binası olacaktı ve düzgün yapılmasını istiyordu. Foster'ın firması ekibe elli mimar atadı; 2010 boyunca üç haftada bir Jobs'a değiştirilmiş modelleri ve seçenekleri gösterdiler. Jobs yeni konseptler, bazen yepyeni şekiller tasarlayıp duruyordu ve onları baştan başlamaya ve daha çok alternatif sunmaya zorluyordu.

Bana modellerle planları ilk gösterdiğinde (oturma odasındaydık) bina büyük bir merkezi avlunun etrafındaki, birbiriyle kesişen üç yarım çemberden oluşma dev bir kıvrımlı parkur şeklindeydi. Duvarlar boydan boya camdı ve sıra sıra uzanan kapsül şeklindeki ofislerden geçen gün ışığı alt katları aydınlatıyordu. "İnsanlar toplanma alanlarına tesadüfen ve kolayca girecekler," dedi, "ve herkes gün ışığından faydalanacak."

Bir ay sonra bana tekrar planları gösterdiğinde Apple'daki ofisinin karşısındaki büyük toplantı odasındaydık; planlanan binanın bir modeli masayı kaplamıştı. Jobs büyük bir değişiklik yapmıştı. Bütün ofisler pencerelerden uzak tutulacaktı ve böylece uzun koridorlar gün ışığına boğulacaktı. Buralar aynı zamanda ortak takılma mekânları olacaktı. Mimarlar arasında bir tartışma çıkmıştı; bazıları pencerelerin açılabilir olmasını istiyorlardı. Jobs insanların bir şeyleri açabilmeleri fikrinden asla hoşlanmamıştı. "Bu insanların bir şeyleri bozmalarına izin vermek olur sadece," dedi. Diğer ayrıntılar gibi bu hususta da onun dediği oldu.

Jobs o akşam eve varınca akşam yemeğinde çizimleri gösterdi; Reed binanın havadan görünüşünün erkek cinsel organlarına benzediğini söyleyerek espri yaptı. Babası bunu ergence bir düşünce olarak gördü ve üstünde durmadı. Ama ertesi gün mimarlarına bundan bahsetti. “Size bunu söyledim ya, artık maalesef aklınızdan çıkaramayacaksınız,” dedi. Bir sonraki ziyaretimde şekil basit bir çembere dönüştürülmüştü.

Yeni tasarım, binada düz camların bulunmayacağı anlamına geliyordu. Hepsi kusursuz bir şekilde birleştirilmiş ve bombeli olacaktı. Jobs cama uzun süredir hayrandı ve Apple’ın perakende satış mağazalarına yaptırdığı dev pencere camları, çok sayıda devasa bombeli parça üretmenin mümkün olduğuna inanmasını sağlamıştı. Planlanan merkezi avlunun çaprazlama boyu yaklaşık iki yüz elli metreydi (üç tipik şehir sokağından uzundu, neredeyse üç futbol sahası uzunluğu kadardı); Jobs bana bu avlunun Roma’daki St. Peter’s Meydanı’nı çevreleyebilecek boyutta olduğunu planları üst üste koyarak gösterdi. Bir zamanlar o araziyi kaplayan meyvelikler aklında kalmıştı, dolayısıyla Stanford’da çalışan bir ağaç uzmanını tuttu ve arazinin yüzde 80’inin peyzaj manzaralı ve altı bin ağaçlı olmasını istediğini bildirdi. “Ona kayısılıkları ihmal etmemesini söyledim,” diye anımsıyordu Jobs. “Eskiden her yerdeydiler; köşelerde bile vardılar. Bu vadinin mirasının parçasılar.”

Haziran 2011’e gelindiğinde, yirmi binden fazla çalışanı barındıracak dört katlı, iki yüz seksen bin metrekarelik bina tanıtılmaya hazırdı. Jobs bunu Worldwide Developers Conference’da iCloud’u tanıttığı günün ertesinde, Cupertino Belediye Meclisi’nin karşısında sessiz sedasız bir şekilde yapmaya karar verdi.

Fazla enerjisi olmasa da o gününü epey yoğun geçecek şekilde planlamıştı. Apple mağazalarını geliştiren ve on yıldan fazladır işletmekte olan Ron Johnson, J.C. Penney’den gelen CEO’luk teklifini kabul etmeye karar vermişti; ayrılışını konuşmak için sabahleyin Jobs’ın evine geldi. Sonra Jobs’la ben Palo Alto’daki Fraiche adlı yoğurtlu yulaf ezmesi satılan küçük bir kafeye gittik; orada ileride üretilebilecek Apple ürünlerinden şevkle bahsetti. Sonra Apple’ın üst düzey Intel yöneticileriyle yapacağı çeyrek dönem toplantısına katılmak üzere Santa Clara’ya gitti ve gelecekteki mobil cihazlarda Intel çiplerinin kullanılması ihtimalini

konuştular. O gece U2'nun Oakland Stadyumu'nda vereceği konsere gidip gitmemeyi düşündü. Sonra bunun yerine o akşam planlarını Cupertino Belediye Meclisi'ne göstermeye karar verdi.

Yanında kalabalık bir maiyet olmadan, sessiz sedasız, rahat bir edayla, geliştiriciler konferansı konuşmasında üstünde olan siyah kazakla geldi ve bir podyumda elinde uzaktan kumandayla durup, tasarımın slaytlarını belediye meclisi üyelerine gösterdi. Kusursuz çember şeklindeki, şık, fütüristik binanın görüntüsü belirince duraksayıp gülümsedi. "Uzay gemisi inmiş gibi," dedi. Birkaç saniye sonra ekledi: "Bence dünyanın en iyi ofis binasını yapma şansımız var."

Ertesi Cuma Jobs çok eski bir iş arkadaşına, Intel'in kurucularından Bob Noyce'un dul karısı Ann Bowers'a bir e-posta gönderdi. Bowers 1980'lerin başında Apple'da insan kaynakları direktörlüğü yapmıştı; Jobs'ı sinir krizlerinden sonra azarlamaktan ve iş arkadaşlarının yaralarını sarmaktan o sorumlu olmuştu. Jobs ertesi gün kendisini ziyarete gelmesini istedi. Bowers o sırada New York'taydı, ama geri döndükten sonra Pazar günü Jobs'ın evine geldi. Jobs yine çok hastaydı, acı çekiyordu ve dermansızdı; ama yine de Bowers'a yeni genel merkezin görüntülerini göstermeye can atıyordu. "Apple'la gurur duymalısın," dedi. "İnşa ettiğimiz şeyle gurur duymalısın."

Sonra ona baktı ve çok şaşırtan bir soru sordu: "Söylesene, gençken nasıldım?"

Bowers onu dürüstçe yanıtlamaya çalıştı. "Çok aceleci ve zor bir insandın," diye karşılık verdi. "Ama vizyonun etkileyiciydi. Bize 'Yolculuk ödüldür,' demiştin. Haklı çıktın."

"Evet," diye karşılık verdi Jobs. "Yolda bir şeyler öğrendim." Birkaç dakika sonra bunu yineledi; Bowers'ı ve kendini ikna etmek istercesine… "Bir şeyler öğrendim. Gerçekten."

40. Bölüm

Üçüncü Raunt

Alacakaranlık Mücadelesi

Aile Bağları

Jobs oğlunun Haziran 2010'daki lise mezuniyet törenine katılmayı çok istiyordu. "Kanser teşhisi konunca Tanrı'yla veya her ne varsa onunla bir anlaşma yaptım; Reed'in mezuniyetini gerçekten görmek istiyordum. Bu istek, 2009 yılı boyunca dayanmamı sağladı," dedi. Lise son sınıftaki Reed babasının on sekiz yaşındaki haline garip kaçacak derecede çok benziyordu; hafifçe asi, çokbilmiş bir gülümseyişi, delici bakışları, dağınık, siyah saçları vardı. Ama annesinden, babasında olmayan bir tatlılık ve acı verecek kadar derin bir empati yeteneği almıştı. Sevgi dolu olduğunu ve insanları memnun etmek istediğini belli ediyordu. Babası, mutfak masasında oturup somurtarak yere baktığında bile (ki hastalığı ağırlaştığında bunu çok sık yapardı), gözlerini mutlaka ışıldatacak tek bir tek vardı; o da Reed'in içeri girdiğini görmekti.

Reed babasına hayrandı. Bu kitabın üstünde çalışmaya başlamamdan kısa süre sonra kaldığım yere geldi, ve babasının sık sık yaptığı gibi, yürüyüşe çıkmamızı önerdi. Babasının kâr peşinde koşan taş kalpli bir iş adamı olmadığını, işini sevdiği için yaptığını ve ürettiği ürünlerden gurur duyduğunu son derece samimi bir ifadeyle söyledi.

Jobs'a kanser teşhisi konulunca Reed yazlarını Stanford'daki bir onkoloji laboratuvarında çalışarak, kolon kanserinin genetik işaretleyicilerini bulmak için DNA sekanslama yaparak geçirmeye başladı. Bir deneyde, mutasyonların kalıtsal olarak aktarılmasının izini sürdü. "Hastalanmamın çok az iyi yönünden biri, Reed'in bazı çok iyi doktorların yanında bol bol çalışması oldu," dedi Jobs. "Duyduğu ilginin aynısını ben onun yaşındayken bilgisayarlara karşı duymuştum. Bence yirmi birinci yüzyılın en büyük icatları biyolojiyle teknolojinin kesiştiği alanda yapılacak. Yeni

bir çağ başlıyor, tıpkı ben onun yaşındayken bilgisayar çağının başladığı gibi.”

Reed kanser araştırmalarını Crystal Springs Uplands School için mezuniyet ödevini hazırlarken temel aldı. Tümörlerin DNA’larını sekanslamakta santrifüj ve boya kullandığını anlatırken, seyircilerin arasında ailesiyle birlikte oturan babasının ağzı kulaklarındaydı. “Reed’in burada, Palo Alto’da ailesiyle birlikte oturduğunu ve Stanford’da doktorluk yaptığını, işine bisikletle gittiğini hayal edebiliyorum,” dedi.

Reed 2009’da, babası her an ölecekmiş gibi bir görünüşe bürününce çabucak büyümüştü. Anne-babası Memphis’teyken kız kardeşleriyle ilgilenmiş, gayet korumacı, babacan tavırlar geliştirmişti. 2010 baharında, babasının sağlığının istikrarlı bir seyre kavuşmasıyla birlikte, Reed’in eğlenceli ve şakacı kişiliği de geri dönmüştü. Bir gün akşam yemeğinde ailesiyle, kız arkadaşını akşam yemeği için nereye götürmesi gerektiğini konuşuyordu. Babası Palo Alto’daki şık bir restoran olan Il Fornaio’yu önerdi; ama Reed rezervasyon yaptıramadığını söyledi. “Denememi ister misin?” diye sordu babası. Reed istemedi; meseleyi kendisi halletmek istiyordu. Biraz utangaç olan ortanca çocuk Erin, bahçelerine bir kızılderili çadırı kurabileceğini ve kız kardeşi Eve’le birlikte onlara romantik bir yemek servisi yapabileceğini söyledi. Reed masadan kalkıp ona sarıldı. Bu sözünü unutmayacağına, ve başka bir zaman yerine getirmesini isteyeceğine söz verdi.

Bir cumartesi günü Reed okulunun bilgi yarışması ekibindeki dört yarışmacıdan biri olarak yerel bir TV kanalına çıktı. Bir at gösterisinde olan Eve hariç ailesinin tamamı onu desteklemeye geldi. Televizyon ekibi ortalıkta dolanarak hazırlık yaparken, Reed’in babası sabırsızlığını bastırmaya ve sıra sıra dizili katlanır sandalyelerde oturan anne-babaların arasında dikkat çekmemeye çalıştı. Ama her zamanki kot pantolonuyla siyah boğazlı kazağını giymiş olduğundan onu tanımak kolaydı; yanında oturan kadın fotoğrafını çekmeye başladı. Jobs kadına bakmadan yerinden kalkıp sıranın diğer ucuna geçti. Reed sete geldiğinde, isim levhasında “Reed Powell” yazılıydı. Sunucu, çocuklara büyüyünce ne olmak istediklerini sordu. Reed “Kanser araştırmacısı,” yanıtını verdi.

Jobs Reed'i iki kişilik Mercedes SL55'iyle eve götürdü; karısı ise Erin'i kendi arabasına alıp onları takip etti. Yolda Erin'e babasının arabasına plaka takmayı neden reddettiğini sordu. "Asi olmak için," karşılığını verdi kız. Ben aynı soruyu daha sonra Jobs'a sordum. "Çünkü bazen beni takip eden insanlar oluyor ve plakam olursa oturduğum yeri öğrenebilirler," diye karşılık verdi. "Gerçi artık Google Maps var; yani bu tedbirin hiçbir anlamı kalmadı. Yani; istemediğim için takmıyorum işte."

Reed'in mezuniyet töreni sırasında babası bana iPhone'undan sevinç dolu bir e-posta gönderdi: "Bugün hayatımın en mutlu günlerinden biri. Reed liseden mezun oluyor. Şu an. Ve her şeye rağmen buradayım." O gece evlerinde yakın arkadaşlarının ve akrabalarının katıldığı bir parti düzenlendi. Reed, babası dahil olmak üzere ailedeki herkesle dans etti. Daha sonra Jobs oğlunu ahıra benzeyen depoya götürdü ve iki bisikletinden birini vermeyi teklif etti (onlara artık binemeyecekti). Reed, İtalyan bisikletin fazla gay durduğunu söyleyerek espri yaptı; bunun üzerine Jobs ona diğerini, sekiz vitesli bisikleti almasını söyledi. Reed ona minnettâr olacağını söyleyince Jobs, "Minnettâr olmana gerek yok, benim DNA'mı taşıyorsun," dedi. Birkaç gün sonra *Oyuncak Hikâyesi 3* gösterime girdi. Jobs bu Pixar üçlemesinin üstüne başından beri titremişti ve bu final filmi, Andy'nin üniversiteye gidecek olmasının yol açtığı duygularla ilgiliydi. "Keşke hep yanında olabilsem," der Andy'nin annesi. "Hep yanımda olacaksın," diye karşılık verir Andy.

Jobs'ın iki küçük kızıyla ilişkisi biraz daha mesafeliydi. Sessiz ve içine kapalı olan ve babasıyla özellikle sinirli zamanlarında nasıl başa çıkacağını bilemez gibi görünen Erin'le daha az ilgileniyordu. Erin sağduyulu ve çekici bir genç kadındı; duyarlılık açısından babasından daha olgundu. Mimar olmak isteyebileceğini düşünüyordu (belki de babasının bu alana ilgi duyması yüzündendi) ve tasarım konusunda yetenekliydi. Ama babası Reed'e yeni Apple kampüsünün çizimlerini gösterirken, Erin mutfağın diğer ucunda oturuyordu; onu da çağırmak Jobs'ın aklına gelmemiş gibiydi. Erin'in o 2010 baharındaki en büyük hayali, babasının onu Oscar törenine götürmesiydi. Filmlere bayılıyordu. Babasının özel uçağında onunla birlikte uçup, kırmızı halıda yürümeyi çok istiyordu. Yolculuktan feragat etmeye

çoktan razı olan Powell, kocasını Erin'i götürmeye ikna etmeye çalıştı. Ama Jobs bunu kabul etmedi.

Bu kitabı tamamlamaya yaklaştığım sıralarda Powell, Erin'in bana röportaj vermek istediğini söyledi. Ben böyle bir istekte bulunmazdım; çünkü Erin on altısına yeni basacaktı, ama teklifi kabul ettim. Erin babasının her zaman ilgili davranmamasını anlayışla karşıladığını, bunu kabullendiğini vurguladı. "Hem iyi bir baba, hem de Apple'ın CEO'su olmak için elinden geleni yapıyor ve ikisini de gayet iyi beceriyor," dedi. "Bazen keşke benimle daha çok ilgilense diyorum, ama işinin çok önemli olduğunu biliyorum ve gayet havalı bir iş; yani benim açımdan sorun yok. Daha fazla ilgiye ihtiyacım yok, cidden."

Jobs çocuklarını ergen olduklarında istedikleri bir yere tatile götürmeye söz vermişti. Reed Kyoto'ya gitmeyi seçti; çünkü babasının o güzel şehrin Zen sükunetine bayıldığını biliyordu. 2008 yılında on üç yaşına basan Erin'in de Kyoto'yu seçmesi şaşırtıcı değildi. O yolculuk babasının hastalığı yüzünden ertelendi; Jobs onu 2010'da, sağlığı biraz düzelince götürmeye söz verdi. Ama Haziran gelip çatınca, gitmek istemediğine karar verdi. Erin üzüldüyse de itiraz etmedi. Annesi onu aile dostlarıyla birlikte Fransa'ya götürdü ve Kyoto yolculuğu Temmuz'a ertelendi.

Kocasının yine caymasından kaygılanan Powell, bütün ailenin Temmuz başında yolculuğun ilk ayağı olan, Hawaii'deki Kona Village'a doğru yola çıkmasına çok sevindi. Ama Hawaii'de Jobs'ın dişi ağrımaya başladı; Jobs ağrıyı umursamadı, sanki çürüğü irade gücüyle geçirebilirmiş gibi… Sonra dişi kırılınca tedavi görmek zorunda kaldı. Sonra iPhone 4 anteni krizi patlak verince, yanına Reed'i alarak apar topar Cupertino'ya dönmeye karar verdi. Powell'la Erin Hawaii'de kaldılar; Jobs'ın geri döneceğini ve onları Kyoto'ya götüreceğini umarak…

Jobs'ın basın toplantısından sonra sahiden de Hawaii'ye dönüp onları alması ve Japonya'ya götürmesi herkesi rahatlattı, ve biraz da şaşırttı. "Bu bir mucize," dedi Powell bir arkadaşına. Reed Palo Alto'da Eve'e göz kulak olurken, Erin'le anne-babası, Jobs'ın bayıldığı bir han olan, derin bir sadeliğe sahip Tawaraya Ryokan'da kaldılar. "Muhteşemdi," diye anımsıyordu Erin.

Jobs, yirmi yıl önce Erin'in üvey ablası Lisa Brennan-Jobs'ı Japonya'ya götürmüştü (Lisa o sıralar Erin'in şimdiki haliyle aşağı yukarı yaşıttı). Lisa'nın hafızasında en çok yer eden anılar arasında Jobs'la yediği nefis yemekler ile normalde beslenmesi konusunda çok titiz olan Jobs'ın unagi suşi gibi leziz yemeklerin tadını çıkarmasını seyretmesi vardı. Lisa babasının yanında ilk kez kendini rahat hissetmişti. Erin de benzer bir deneyim yaşadığını anımsıyor: "Babam her gün nerede öğle yemeği yemek istediğini biliyordu. İnanılmaz bir soba noodlecı bildiğini söyleyip beni oraya götürdü. Ve soba gerçekten o kadar nefisti ki, ondan sonra doğru dürüst soba yiyemez oldum, çünkü hiçbiri o mekânın sobasının yanına bile yaklaşmıyor." Ayrıca küçük bir mahalle suşicisi buldular ve Jobs, iPhone'uyla fotoğrafını çekip, "Hayatımda yediğim en iyi suşi" diye etiketledi. Erin hemfikirdi.

Kyoto'nun ünlü Zen Budist tapınaklarına da gittiler; Erin en çok yüzden fazla yosun çeşidi bulunan bahçelerle çevrili Altın Havuz'u sebebiyle "yosunlu tapınak" olarak bilinen Saihō-ji'yi sevdi. "Erin'in çok ama çok mutlu olması hayli sevindiriciydi ve babasıyla yakınlaşmasına katkıda bulundu," diye anımsıyordu Powell. "Erin bunu hak ediyordu."

Küçük kızları Eve ise bambaşka bir meseleydi. Gözüpekti, özgüvenliydi ve babasından hiç korkusu yoktu. Ata binmeye bayılıyordu ve Olimpiyatlar'a katılmaya karar verdi. Bir koç ona bunun için çok çalışması gerektiğini söyleyince Eve, "Bana tam olarak ne yapmam gerektiğini söyle. Yapacağım," diye karşılık verdi. Koçu onu bir program verdi ve Eve canla başla çalışmaya girişti.

Eve, babasını yatıştırmak gibi güç bir görevde ustaydı; ayrıca sık sık iş yerindeki asistanını arayıp babasının takvimine bir şeyler ekletiyordu. Sıkı pazarlıkçıydı da. 2010'da bir hafta sonu, aile bir geziye çıkmayı planlarken, Erin yola çıkmayı yarım gün ertelemelerini istedi; ama babasına söylemeye korktu. O sırada on iki yaşında olan Eve bu işi üstlendi ve akşam yemeğinde babasına meseleyi, hakimin karşısındaki bir avukat edalarıyla anlatmaya başladı. Jobs sözünü kesti –"Hayır, bunu istediğimi sanmıyorum" –, ama sinirlenmekten çok eğlendiği belliydi. O akşam daha sonra Eve annesiyle birlikte oturup, babasına daha ikna edici neler söyleyebileceği üstüne konuştu.

Jobs onun girişkenliğini giderek takdir etmeye –ve onu birçok yönden kendine benzetmeye– başladı. “Eve fişek gibi ve şimdiye kadar gördüğüm en iradeli çocuk,” dedi. “Şimdi eski halimin bedelini ödüyorum sanki.” Eve’in kişiliğini derinden anlıyordu; belki de kendisininkine benzediği için. “Eve birçok insanın sandığından daha duyarlı,” diye açıkladı. “Öyle zeki ki, insanları biraz ezebiliyor, dolayısıyla ondan uzaklaşıyorlar ve yalnız kalıyor. Kendini keşfetme sürecinde, ama ihtiyaç duyduğu arkadaşlara sahip olabilmek için kendini biraz törpülüyor.”

Jobs’ın karısıyla ilişkisi bazen karmaşık olsa da, birbirlerine karşı hep sadıktılar. Anlayışlı ve şefkatli olan Laurene Powell’ın dengeleyici bir etkisi vardı; Jobs’ın etrafına iradeli ve duyarlı insanları toplayarak kendi bencilliğini biraz olsun telafi etmesinin bir örneğiydi. Powell iş meselelerinde usulca, ailevi meselelerde kararlılıkla, sağlık meselelerindeyse tavizsizce ağırlığını koyuyordu. Evliliklerinin başlangıcında yoksul çocukların liseden mezun olup üniversiteye girmelerine yardım eden College Track adlı bir okul sonrası eğitim programını başlatanlardan biri olmuş, ve o zamandan beri eğitim reformu hareketinin önde gelen figürlerinden biri haline gelmişti. Jobs karısının yaptığı işlere hayran olduğunu öne sürüyordu: “O College Track eğitim programını gerçekten etkileyici buluyorum.” Ama genelde hayırseverlik çabalarını önemsemememeye meyilliydi. Okul sonrası verilen dersleri izlemeye hiç gitmedi.

Jobs Şubat 2010’da, elli beşinci doğum gününü ailesiyle baş başa kutladı. Mutfak krepon kâğıtları ve balonlarla bezendi. Jobs çocuklarının verdiği, kırmızı kadifeden yapılma oyuncak bir tacı taktı. Sağlık sorunlarıyla geçen zor bir yılın ardından kendini topladığından, Powell onun artık ailesiyle daha fazla ilgileneceğini umuyordu. Ancak Jobs büyük ölçüde tekrar işine odaklandı. “Buna en çok kızlar üzüldü sanırım,” dedi Powell bana. “Steve iki yılı hasta geçirdikten sonra nihayet biraz düzelmişti ve kızlar onun biraz kendileriyle ilgilenmesini bekliyorlardı, ama öyle olmadı.” Jobs’ın kişiliğinin iki yönünün de bu kitapta doğru şekilde yansıtılacağına emin olmak istediğini söyledi. “Sıra dışı yeteneklere sahip birçok büyük adam gibi Steve de her yönüyle sıra dışı değil,” dedi. “Kendini başkalarının yerine koymak gibi sosyal meziyetleri yok; ama insanoğlunu

güçlendirmeyi, insanlığın gelişimini, insanlara doğru aletler sunmayı derinden önemsiyor.”

Başkan Obama

Powell, 2010 sonbaharının başında Washington’a gidip Beyaz Saray’da çalışan bazı arkadaşlarıyla görüştü ve o Ekim’de Başkan Obama’nın Silikon Vadisi’ne geleceğini öğrendi. Başkanın kocasıyla tanışmak isteyebileceğini söyledi. Obama’nın yardımcıları bu fikirden hoşlandılar; Obama’nın yeni rekabetçilik vurgusuna da uygun düşerdi. Yakın arkadaşı risk sermayedarı John Doerr da Başkan’ın Ekonomik Canlanma Danışma Kurulu’nun bir toplantısında Jobs’dan, onun Birleşik Devletler’in rekabet gücünü yitirmekte olmasının nedenleriyle ilgili fikirlerinden bahsetti. Doerr da Obama’nın Jobs’la görüşmesini tavsiye etti. Bunun üzerine Başkan’ın Westin San Francisco Havaalanı’nda Jobs’la yarım saatlik bir görüşme yapması kararlaştırıldı.

Bir sorun çıktı: Powell bundan kocasına bahsettiğinde, Jobs Obama’yla görüşmek istemediğini söyledi. Karısının bu görüşmeyi kendisinden habersiz ayarlamasına sinirlendi. “Obama bir CEO’yla görüştüğünü söyleyebilsin diye göstermelik bir görüşme yapacak değilim,” dedi karısına. Powell, Obama’nın “onunla görüşmeyi gerçekten istediğinde” diretti. Jobs bu durumda Obama’nın bizzat arayıp randevu istemesini söyledi. Beş gün boyunca anlaşamadılar. Powell Stanford’daki Reed’i arayıp akşam yemeğine eve gelmesini ve babasını ikna etmeye çalışmasını söyledi. Jobs sonunda pes etti.

Görüşme kırk beş dakika sürdü ve Jobs sözünü sakınmadı. “Başkanlığın tek dönemlik olacak,” dedi Obama’ya en baştan. Hükümetin bunu önlemek için şirketlere çok daha iyi davranması gerektiğini söyledi. Çin’de fabrika kurmanın ne kadar kolay olduğundan bahsetti ve aynı şeyi Amerika’da yapmanın bugünlerde neredeyse imkânsız olduğunu, bunun en büyük sebebininse yasalar ve gereksiz masraflar olduğunu söyledi.

Jobs Amerika’nın eğitim sistemini de eleştirdi, çok geri kalmış olduğunu ve sendikaların çalışma kuralları yüzünden verimsizleştiğini söyledi. Öğretmen sendikaları dizginlenmediği sürece eğitimde reform neredeyse imkânsızdı. Öğretmenlerin fabrika montaj hattı işçisi değil profesyonel

muamelesi görmeleri gerektiğini söyledi. Müdürler onları performanslarına göre işe alıp kovabilmeliydiler. Okullar en az akşam altıya kadar ve yılda on bir ay açık olmalıydı. Amerikan sınıflarındaki derslerde hâlâ öğretmenlerin yazı tahtalarının önünde durup ders kitapları kullanmalarının saçma olduğunu söyledi. Bütün kitaplar, öğretim materyalleri ve değerlendirmeler dijital ve interaktif olmalıydı, her öğrenciye ayrı ayrı uyarlanmalı ve gerçek zamanlı geri bildirim sunmalıydı.

Jobs Amerika'da icatları engelleyen sorunları gerçekten açıklayabilecek altı-yedi CEO'luk bir grup kurmayı önerdi ve başkan bunu kabul etti. Bunun üzerine Jobs Aralık'ta Washington'da yapılacak bir toplantıya katılacak insanların listesini hazırladı. Ancak Valerie Jarrett'la diğer başkan yardımcılarının isimler eklemesiyle birlikte, listedeki kişilerin sayısı yirmiyi aştı ve GE'den Jeffrey Immelt'e liderlik görevi verildi. Jobs Jarrett'a bir e-posta gönderip listenin fazla şişirilmiş olduğunu ve kendisinin gelmeyeceğini söyledi. Aslında sağlık sorunları o günlerde yine ağırlaşmıştı, yani her halükârda gidemezdi; Doerr'ın başkana bizzat açıkladığı gibi…

Şubat 2011'de Doerr, Silikon Vadisi'nde Başkan Obama'nın katılacağı küçük bir akşam yemeği partisi düzenleme planları kurmaya başladı. O ve Jobs, eşleriyle birlikte Palo Alto'daki küçük bir Yunan restoranı olan Evvia'ya gidip seçkin bir konuk listesi hazırladılar. Seçilen bir düzine teknoloji devinin arasında Google'dan Eric Schmidt, Yahoo'dan Carol Bartz, Facebook'tan Mark Zuckerberg, Cisco'dan John Chambers, Oracle'dan Larry Ellison, Genentech'ten Art Levinson ve Netflix'ten Reed Hastings vardı. Jobs, yemekler dahil bütün ayrıntılara özen gösterdi. Doerr ona önerilen menüyü gönderince Jobs restoranın tavsiye ettiği bazı yiyeceklerin –karides, morina, mercimek salatası– fazla züppece olduğunu söyledi; "Sen bu değilsin John," dedi. En çok da tatlıya (çikolatalı kremalı turta) itiraz etti, ama Beyaz Saray görevlileri başkanın kremalı turtayı sevdiğini söylediler. Jobs çok kilo kaybettiğinden kolay üşüyordu; bu yüzden Doerr restoranın öyle bir ısınmasını sağladı ki, Zuckerberg bol bol terledi.

Başkanın yanında oturan Jobs yemeği, "Şunu bilmenizi istiyorum ki, siyasi görüşlerimiz ne olursa olsun hepimiz vatanımıza istediğiniz yardımı

yapmak için buradayız,” diyerek başlattı. Buna karşın ilk andan itibaren, başkanın ülkedeki işletmelere nasıl yardımcı olabileceğine ilişkin önerilerde bulunuldu. Örneğin Chambers, büyük şirketlerin yurt dışındaki tesislerini Birleşik Devletler’e geri getirmeleri durumunda belirli bir süre boyunca vergiden muaf tutulmalarını istiyordu. Başkan sinirlendi, Zuckerberg de sinirlendi ve sağında oturan Valerie Jarrett’a dönüp, “Ülkenin çıkarlarından bahsetmeliyiz. Neden sadece kendi çıkarlarından bahsediyor?” diye sordu.

Doerr, herkesin yapılması gereken işleri sıralamasını önererek toplantıya yeniden odak kazandırdı. Sıra kendisine gelen Jobs, daha çok eğitimli mühendise ihtiyaç olduğunu söyledi ve Birleşik Devletler’de mühendislik diploması alan bütün yabancı öğrencilere ülkede kalma vizesi verilmesini önerdi. Obama bunun ancak “Hayal Yasası”(Dream Act) çerçevesinde yapılabileceğini söyledi –reşit değilken ülkeye gelip liseyi bitiren kaçak göçmenlere vatandaşlık verilmesi yönündeki bu önerge, Cumhuriyetçiler tarafından reddedilmişti. Jobs bunun politikanın kilitlenmeye yol açabilmesinin sinir bozucu bir örneği olduğunu söyledi. “Başkan çok zeki bir insan, ama bize bir şeylerin neden yapılamayacağını açıklayıp duruyordu,” diye anımsıyordu. “Bu tavra hiç tahammülüm yoktur.”

Jobs daha çok Amerikan mühendisin yetiştirilmesinin bir yolunun bulunması gerektiğinde diretti. Apple’ın Çin’de 700 bin fabrika işçisi çalıştırdığını ve bu işçilere destek verecek 30 bin mühendise ihtiyaç olduğunu söyledi. “Amerika’da işe alacak o kadar çok mühendis bulamayız,” dedi. Bu fabrika mühendislerinin doktora yapmış veya dahi olmaları da gerekmiyordu; imalat için gerekli temel mühendislik becerilerine sahip olmaları yeterliydi. Teknik liseler, devlet üniversiteleri veya meslek okulları onları yetiştirebilirlerdi. “Bu mühendisleri yetiştirebilirseniz,” dedi Jobs, “daha çok fabrikamızı buraya taşıyabiliriz.” Başkan bu sözlerden çok etkilendi. Sonraki ay boyunca iki-üç kez yardımcılarına “Jobs’ın bize bahsettiği şu 30.000 üretim mühendisini yetiştirmenin yollarını bulmalıyız,” dedi.

Jobs Obama’nın önerilerini dikkate almasından memnun kaldı ve toplantıdan sonra birkaç kez telefonda konuştular. Obama’nın 2012 seçim kampanyasının siyasi reklamlarının hazırlanmasına yardım etmeyi önerdi. (2008’de de aynı teklifte bulunmuştu, ama Obama’nın stratejisti David

Axelrod'un kendisine karşı çok saygılı ve itaatkâr davranmamasına sinirlenmişti.) "Bence Obama'nın siyasi reklamları berbat. Lee Clow emekliliğe ara verse de, başkana iyi reklamlar hazırlasak," dedi birkaç hafta sonra bana akşam yemeğinde… Jobs bütün hafta boyunca ağrılarla cebelleşmişti, ama politikadan bahsetmek onu canlandırıyordu. "Arada sırada gerçekten profesyonel bir reklamcı çalıştırdıkları oluyor; Reagan'ın 1984'te yeniden seçilmesine katkıda bulunan 'Amerika'ya gün doğdu' reklamının yaratıcısı Hal Riney buna iyi bir örnek. Ben de Obama'ya aynı şekilde yardımcı olmak isterim."

Üçüncü Sağlık İzni, 2011

Kanser, yeniden belirdiğine dair sinyaller gönderip duruyordu. Jobs artık öğrenmişti. İştahsızlaşıyordu ve her tarafı ağrımaya başlıyordu. Doktorları testler yapıyor ve bir şey bulamıyorlardı, ona sorun yok gibi göründüğünü söylüyorlardı. Ama Jobs gerçeği biliyordu. Kanserin sinyallerini fark ediyordu ve birkaç ay sonra doktorlar, sahiden de kanserin gerilemesinin durmuş olduğunu keşfediyorlardı.

Kasım 2010'da sağlığı yine kötüleşmeye başladı. Acı çekiyordu, yemeyi kesmişti ve eve gelen bir hemşire tarafından damardan beslenmesi gerekiyordu. Yeni tümör belirtisine rastlamayan doktorlar, Jobs'ın sadece enfeksiyonlarla ve sindirim hastalıklarıyla mücadele periyotlarından birine girdiğini varsaydılar. Jobs acıya metanetle katlanan biri olmadığından, doktorlarıyla ailesi onun şikayetlerine alışmışlardı.

O ve ailesi Şükran Günü için Kona Village'a gittiler, ama Jobs'ın iştahı açılmadı. Tatil köyünde ortak bir odada yemek yeniyordu ve diğer müşteriler, bir deri bir kemik halde olan Jobs'ın öne arkaya sallanmasını, inlemesini, yemeklerine el sürmemesini görmezden gelmeye çalıştılar. O tesis yönetimiyle müşterilerin hakkını teslim etmek gerekir; Jobs'ın durumunu basına sızdırmadılar. Jobs Palo Alto'ya geri dönünce giderek duygusallaştı ve somurtkanlaştı. Çocuklarına öleceğini düşündüğünü söyledi; artık onların doğum günlerini kutlayamaması ihtimali gözlerini yaşartıyordu.

Noel geldiğinde 52,5 kiloya kadar düşmüştü; normal ağırlığından yirmi beş kilo kadar azdı bu. Mona Simpson, eski kocası olan televizyon

komedisi yazarı Richard Appel ve çocuklarıyla birlikte tatil için Palo Alto'ya geldi. Böylece ortam biraz şenlendi. Aileler "Novel" gibi oyunlar oynadılar (bu oyunda oyuncular bir kitabın en inandırıcı sahte açılış cümlesini yazmaya çalışırlar) ve Jobs'ın durumu düzelir gibi oldu. Hatta Noel'den birkaç gün sonra Powell'la birlikte bir restoranda akşam yemeği yiyebildi. Çocuklar yılbaşında kayak tatiline gittiler. Powell'la Mona Simpson da, Palo Alto'daki evde sırayla kalıp Jobs'a göz kulak oldular.

Ancak 2011'in başlamasıyla birlikte, Jobs'ın sağlık durumundaki kötüleşmenin geçici periyotlardan biri olmadığı anlaşıldı. Yeni tümörlerin kanıtları bulundu. Kanser Jobs'ın iştahını daha da azaltmıştı. Doktorları, iyice zayıflamış bedeninin ne kadar miktarda ilacı kaldırabileceğini kestirmekte zorlanıyorlardı. Jobs inlerken ve bazen acıdan iki büklüm olurken, arkadaşlarına vücudunun her tarafına yumruk yermiş gibi hissettiğini söyledi.

Kötü bir kısır döngüydü bu. Kanserin ilk belirtileri ağrılara yol açtı. Morfin ve diğer ağrı kesiciler Jobs'ın iştahını azalttı. Pankreası kısmen alınmış ve karaciğer nakli yapılmıştı, dolayısıyla sindirim sistemi sorunluydu ve protein özümsemekte zorlanıyordu. Kilo kaybı agresif ilaç tedavilerini daha da güçleştirdi. Zayıflığı ve vücudunun yeni karaciğerini reddetmemesi için arada sırada kullandığı immünosupresanlar onu enfeksiyonlara daha açık hale getirdi. Kilo kaybı ağrı reseptörlerinin etrafındaki yağ tabakalarını incelttiğinden ağrıları arttı. Ayrıca ruh halleri son derece değişkenleşti; yaşadığı uzun sinir ve depresyon krizleri iştahını iyice kapadı.

Jobs'ın besinlere karşı psikolojik yaklaşımı beslenme sorunlarını yıllar geçtikçe arttırmıştı. Gençliğinde, oruç tutarak öfori ve esriklik yaşayabileceğini öğrenmişti. Dolayısıyla yemek yemesi gerektiğini bilmesine karşın –doktorları yüksek kaliteli proteinler tüketmesi için yalvarıyorlardı–, bilinçaltında oruç tutma ve Arnold Ehret'in meyve diyeti gibi gençliğinde benimsediği rejimleri uygulama içgüdüsünün hâlâ bulunduğunu itiraf etti. Powell ona bunun delilik olduğunu, hatta Ehret'in elli altı yaşındayken düşüp kafasını çarparak öldüğünü söyleyip duruyordu. Jobs'ın masaya gelip öylece, sessizce kucağına bakmasına sinirleniyordu. "Kendisini yemeye zorlamasını istiyordum," dedi, "ve evde inanılmaz bir

gerilim vardı.” Yarım gün çalışan aşçıları Bryar Brown hâlâ ikindileri gelip çeşitli sağlıklı yemekler hazırlıyordu, ama Jobs bir iki yemeğe dilini değdirdikten sonra hepsini, tatlarının berbat olduğunu söyleyerek geri gönderiyordu. Bir akşam, “Küçük bir balkabaklı turta yiyebilirim herhalde,” deyince, sakin mizaçlı Brown bir saatte güzel bir turta hazırladı. Jobs tek bir lokma yedi, ama Brown çok sevindi.

Powell beslenme bozukluğu uzmanları ve psikiyatristlerle konuştu, ama kocası onlardan uzak durmaya meyilliydi. Depresyonu için ilaç kullanmayı ve başka herhangi bir tedaviyi reddediyordu. “Kanser veya başka bir sorun yüzünden üzüntü veya öfke gibi hisler duyuyorsan,” dedi, “bunları maskelemek yapay yaşamak olur.” Hatta diğer uca kaydı. Ölmek üzere olduğunu etrafındaki herkese somurtarak, ağlayarak, dramatik bir şekilde, esefle söylemeye başladı. Depresyonu iştahını iyice azaltarak, kötü döngünün parçası haline geldi.

Jobs’ın sıska halinin fotoğraf ve videoları internette yayımlanmaya başladı ve çok hasta olduğuna dair söylentiler kısa sürede yayıldı. Powell sorunun şu olduğunu fark etti: Söylentiler doğruydu ve ardı arkası kesilmeyecekti. Jobs iki yıl önce karaciğeri iflas ederken hastalık iznine çıkmayı gönülsüzce kabul etmişti; bu sefer de direndi. Geri dönüp dönemeyeceğini bilmeden vatanını terk etmek gibi olurdu izne çıkmak. Sonunda, Ocak 2011’de kaçınılmaz sonuca boyun eğdiğinde, yönetim kurulu üyeleri bunu bekliyorlardı; onlara yine izne çıkmak istediğini söylediği telefon toplantısı sadece üç dakika sürdü. Başına bir şey gelirse yerine kimin geçebileceği konusunu yönetim kurulu toplantılarında sık sık konuşmuş, kısa ve uzun vadeli seçenekler sunmuştu. Ama şimdiki durumda günlük operasyonların başına yine Tim Cook’un geçeceğinden kimsenin şüphesi yoktu.

Ertesi Cumartesi’nin ikindisinde, Jobs karısının doktorlarıyla bir toplantı düzenlemesine izin verdi. Apple’dayken asla göz yummadığı türden bir sorunla karşı karşıya olduğunun farkındaydı. Tedavisi entegre değil, parçalıydı. Çok sayıda hastalığının her biri çeşitli uzmanlar –onkologlar, ağrı uzmanları, diyetisyenler, hepatologlar ve hematologlar– tarafından tedavi ediliyordu, ama uzmanlar James Eason’ın Memphis’te yaptığı gibi bütünleştirici bir yaklaşım çerçevesinde koordine edilmiyorlardı. “Sağlık

endüstrisindeki en büyük sorunlardan biri, her ekipte bulunması gereken sosyal hizmet görevlilerinin veya hasta hakları savunucularının olmayışı," dedi Powell. Bu özellikle Stanford'da geçerliydi; beslenmenin acı tedavisiyle ve onkolojiyle bağlantısını bulmaktan kimse sorumlu değil gibiydi. Dolayısıyla Powell çeşitli Stanford uzmanlarını ve ayrıca daha agresif ve entegre bir yaklaşımı benimseyen dışarıdan doktorları, örneğin USC'den David Agus'u evde yapılacak bir toplantıya çağırdı. Acıyla başa çıkmak ve diğer tedavileri koordine etmek için yeni bir program belirlediler.

Bazı bilimsel gelişmeler sayesinde doktor ekibi Jobs'ı kanserin bir adım ilerisinde tutabiliyordu. Jobs kanser tümörünün ve normal DNA'sının tüm genleri sekanslanan, dünyadaki ilk yirmi kişiden biriydi. Bu süreç 100.000 dolardan fazlaya mal olmuştu.

Gen sekanslama ve analiz işi Stanford, Johns Hopkins ve MIT ile Harvard'ın Broad Enstitüsü tarafından ortaklaşa yapılmıştı. Jobs'ın doktorları onun tümörlerinin benzersiz genetik ve moleküler imzasını bilmekle, kanser hücrelerinin anormal ölçüde çoğalmasına yol açan kusurlu moleküler yolları doğrudan hedef alan ilaçlar seçebilmişlerdi. Moleküler hedefleme terapisi adıyla bilinen bu yaklaşım, vücudun kanserli ve kansersiz tüm hücrelerinin bölünme süreçlerini hedef alan geleneksel kemoterapiden daha etkiliydi. Bu hedefleme terapisi sihirli değnek değildi, ama bazen ona yakın görünüyordu: Jobs'ın doktorlarının birçok ilacın –yaygın ve nadir, piyasada bulunan veya geliştirilmekte olan ilaçların– arasından en çok işe yarayabilecek üç-dört taneyi seçmelerini sağlıyordu. Bu ilaçlardan biri Jobs'ın kanserinin mutasyon geçirip yayılmasını engellemezse, sıradaki ilaca geçiyorlardı.

Powell kocasının bakımını canla başla denetlese de, her yeni tedavi yöntemi konusunda son kararı Jobs veriyordu. Bunun tipik bir örneği Mart 2011'de görüldü; Jobs George Fisher'la ve diğer Stanford doktorlarıyla, Broad Enstitüsü'nün gen sekanslama analistleriyle ve dışarıdan danışmanı David Agus'la bir toplantı düzenledi. Hepsi Palo Alto'daki Four Seasons otelinin bir süitindeki masanın etrafında toplandılar. Powell gelmedi, ama oğulları Reed geldi. Stanford ve Broad araştırmacıları, Jobs'ın kanserinin genetik imzalarıyla ilgili edindikleri yeni bilgileri üç saat boyunca anlattılar. Jobs her zamanki gibi huysuzdu. PowerPoint slaytları kullanma hatasına

düşen bir Broad Enstitüsü analistini susturdu bir ara. Onu azarladı ve Apple'ın Keynote sunum yazılımının daha iyi olduğunu açıkladı; hatta ona Keynote'u kullanmayı öğretmeyi bile teklif etti. Toplantı bittiğinde Jobs ve ekibi bütün moleküler verileri gözden geçirmiş, bütün potansiyel terapileri değerlendirmiş ve hangilerine öncelik tanımanın daha iyi olacağının saptanması için bir test listesi hazırlamışlardı.

Doktorlarından biri Jobs'a kanserinin ve benzer kanserlerin yakında kontrol altında tutulabilir bir kronik hastalık olarak görülebileceklerini, böyle kanserlerin hasta başka bir sebepten ölene dek dizginlenebileceğini söyledi. "Ya böyle bir kanserden kurtulan ilk insanlardan biri olacağım, ya da onun yüzünden ölen son insanlardan biri," dedi Jobs bana, doktorlarıyla yaptığı bir toplantıdan hemen sonra. "Ya kıyıya ulaşan ilk insanlardan biri olacağım, ya da denize atılan son insanlardan biri."

Ziyaretçiler

2011'de Jobs'ın hastalık izni açıklandığında durum öyle kötü görünüyordu ki, ertesi hafta Lisa Brennan-Jobs, bir yıldan fazla süredir ilk kez onunla konuşmak üzere New York'tan geldi. Babasına karşı hınç doluydu. Hayatının ilk on yılında onun tarafından terk edilmiş olmanın açtığı yaraları taşıması anlaşılırdı. Jobs'ın sinirliliğini ve (Jobs'ın düşüncesine göre) annesinin kurban mentalitesini biraz olsun almış olması işleri daha da kötüleştiriyordu. "O beş yaşındayken, kendisine daha iyi babalık yapamadığıma hayıflandığımı defalarca söyledim, ama hayatının sonuna kadar öfke duymak yerine artık geçmişe çizgi çekmesi gerek," dedi Jobs, Lisa'nın gelmesinden hemen önce.

Ziyaret iyi geçti. Jobs kendini biraz daha iyi hissetmeye başlamıştı; insanlarla barışacak ve çevresindekilere sevgisini ifade edecek ruh halindeydi. Otuz iki yaşında olan Lisa hayatının ilk ciddi ilişkilerinden birini yaşıyordu. Erkek arkadaşı mali sıkıntılar yaşayan genç bir Californialı film yapımcısıydı; Jobs evlenirlerse Lisa'nın Palo Alto'ya geri taşınmasını önerecek kadar ileri gitti. "Bak, bu dünyada ne kadar zamanım kaldı bilmiyorum," dedi Lisa'ya. "Doktorlar da bilmiyor. Beni daha çok görmek istiyorsan buraya taşınmalısın. Neden bir düşünmüyorsun?" Lisa batıya taşınmak istemese de Jobs aralarının düzelmiş olmasına memnundu.

“Ziyaretime gelmesini istediğime emin değildim, çünkü hastaydım ve hayatımda başka sorunlar istemiyordum. Ama geldiğine çok sevindim. İçimde birçok meselenin kapanmasına faydası oldu.”

O ay Jobs’ın uzlaşmak isteyen bir başka ziyaretçisi daha oldu. Üç sokaktan yakında oturan Google kurucularından Larry Page, şirketin dizginlerini Eric Schmidt’ten geri almaya karar verdiğini açıklamıştı. Jobs’ın gururunu nasıl okşayacağını biliyordu: Ziyaretine gelip, iyi bir CEO olmak üstüne ipuçları almak istediğini söyledi. “Başta ‘Siktir ordan,’ diye düşündüm,” dedi Jobs. “Ama sonra düşününce şunu fark ettim ki, ben gençken herkes bana yardım etmişti; Bill Hewlett’tan bizim sokakta oturan HP çalışanı adama dek herkes. Bu yüzden onu geri arayıp olur dedim.” Page gelip

Jobs'ın oturma odasında oturdu ve onun muhteşem ürünler üretmekle ve kalıcı şirketler kurmakla ilgili fikirlerini dinledi. Jobs şöyle anımsıyordu:

> Odaklanmaktan bahsettik epey. Ve insan seçmekten. Kime güveneceğini bilmekten, güvenebileceğin bir yönetici kadro kurmaktan. Şirket kadrosunun şişmesini veya B ligi oyuncularıyla dolmasını engellemek için seçici olması gerekeceğini söyledim. Odaklanmanın üstünde özellikle durdum. Google'ın büyüyünce ne olmak istediğini bul dedim. Artık haritanın her yerinde o. Hangi beş üründe odaklanmak istiyorsun? Diğerlerini boşver, çünkü sizi aşağı çekiyorlar. Sizi Microsoft'a dönüştürüyorlar. İdare eden ama muhteşem olmayan ürünler üretmenize yol açıyorlar. Elimden geldiğince yardımcı olmaya çalıştım. Mark Zuckerberg gibi insanlara da yardım etmeye çalışmayı sürdüreceğim. Kalan zamanımın bir kısmını buna ayıracağım. Yeni neslin daha önceki büyük şirketleri unutmamalarına ve bayrağı devralmayı öğrenmelerine katkıda bulunabilirim. Vadi'dekiler bana çok destek oldular. Borcumu ödemek için elimden geleni yapmalıyım.

Jobs'ın 2011'de hastalık iznine çıkacağının açıklanması başkalarının da Palo Alto'daki eve akın etmelerine yol açtı. Örneğin Bill Clinton gelip Orta Doğu'dan Amerikan siyasetine dek çeşitli konulardan bahsetti. Ama en dokunaklı ziyaret 1955 doğumlu diğer teknoloji dehasından, kişisel bilgisayarlar çağını şekillendirmekte otuz yıldan fazladır Jobs'ın rakibi ve ortağı olan adamdan geldi.

Bill Gates, Jobs'ı takdir etmekten asla vazgeçmemişti. 2011 baharında Washington'da onunla akşam yemeği yedim; Washington'a vakfının küresel sağlık çalışmalarını konuşmaya gelmişti. iPad'in başarısına ve Jobs'ın hastayken bile iPad'i geliştirmenin yollarını bulmaya odaklanmasına çok şaşırdığını söyledi. "Ben altı üstü dünyayı sıtmadan kurtarmaya filan uğraşıyorum, Steve ise hâlâ muhteşem yeni ürünler üretiyor," dedi efkârlı bir edayla. "Belki ben de o oyunda kalmalıydım." Şaka yaptığını, en azından şaka yollu konuştuğunu göstermek için gülümsedi.

Gates Mayıs'ta Jobs'ı ziyaret etmeyi ortak arkadaşları Mike Slade aracılığıyla ayarladı. Ziyaret tarihinden bir gün önce Jobs'ın asistanı arayıp onun kendini yeterince iyi hissetmediğini söyledi. Ama başka bir tarih kararlaştırıldı ve bir ikindi başında Gates Jobs'ın evine geldi, arka bahçe kapısından geçip açık mutfak kapısından eve girdi ve Eve'in masada ders çalıştığını gördü. "Steve buralarda mı?" diye sordu. Eve oturma odasını gösterdi.

Birlikte baş başa üç saatten fazla geçirip eski günleri yâd ettiler. “Endüstrinin geçmişe bakan ihtiyarları gibiydik,” diye anımsıyordu Jobs. “Onu ilk kez bu kadar mutlu görüyordum ve ne kadar sağlıklı göründüğünü düşünüp duruyordum.” Gates de Jobs’ın ürkütücü sıskalığına karşın tahmininden daha enerjik olmasına benzer şekilde şaşırmıştı. Jobs sağlık sorunlarından açıkça bahsetti ve en azından o gün iyimserdi. Gates’e peş peşe yapılan hedeflemeli ilaç tedavilerinin, kanserden bir adım önde kalmak için “bir nilüfer yaprağından diğerine atlamak” gibi olduğunu söyledi.

Jobs eğitim konusunda bazı sorular sorunca Gates gelecekteki okullara ilişkin vizyonundan bahsetti: Öğrenciler dersleri tek başlarına videodan izleyecekler, sınıftaki zamanlarını ise tartışarak ve problem çözerek geçireceklerdi. Bilgisayarların şimdiye kadar okulları şaşılacak kadar az – medya, tıp ve hukuk gibi diğer toplumsal alanlara kıyasla çok daha az etkilediğinde hemfikirdiler. Gates bunun değişmesi için bilgisayarlarla mobil cihazların daha kişiselleştirilmiş dersler ve teşvik edici geri bildirimler sunmaya odaklandırılmalarının gerektiğini söyledi.

Aile sahibi olmanın güzelliklerinden ve iyi çocuklara sahip oldukları, doğru kadınlarla evlendikleri için ne kadar talihli olduklarından bahsettiler. “Laurene’le tanıştığı için çok şanslı olduğundan, Laurene’in onun aklının en azından yarısının başında kalmasını sağladığından, aynı şeyin benimle Melinda için de geçerli olduğundan bahsedip gülüştük,” diye anımsıyordu Gates. “Bizim çocuklarımız olmanın güçlüğünden de bahsettik ve çocuklarımızın yükünü nasıl hafifletebileceğimizi konuştuk. Oldukça özel konulara girdik.” Gates’in kızı Jennifer’la birlikte at gösterilerine gitmiş olan Eve bir ara oturma odasına girince, Gates ona atlama rutinlerinin nasıl gittiğini sordu.

Ayrılma vakitleri yaklaştıkça Gates Jobs’ı “inanılmaz şeyler” yarattığı ve 1990’ların sonlarında Apple’ı, onu bitirmek üzere olan ahmaklardan kurtarabildiği için övdü. İlginç bir itirafta bulundu. Kariyerleri boyunca en temel dijital meselede, yani donanımla yazılımın yakından entegre mi, yoksa daha açık mı olması gerektiği meselesinde taban tabana zıt felsefeler benimsemişlerdi. “Ben açık, yatay modelin baskın çıkacağına inanıyordum,” dedi Gates ona. “Ama sen entegre, dikey modelin de

muhteşem olabileceğini kanıtladın." Jobs bir itirafla karşılık verdi. "Senin modelin de işe yaradı," dedi.

İkisi de haklıydılar. Kişisel bilgisayarlar dünyasında iki model de işe yaramıştı; Macintosh çeşitli Windows makineleriyle yan yana varolmuştu ve bu mobil cihazlar dünyasında da geçerli olacaktı muhtemelen. Ama Gates konuşmalarını aktardıktan sonra bir uyarıda bulundu: "Entegrasyon yaklaşımı dizginler Steve'in elindeyken işe yarıyor. Ama bu, ileride o kadar başarılı olacağı anlamına gelmiyor." Jobs da görüşmelerini anlatırken Gates'inkine benzer bir uyarıda bulundu: "Onun fragmantasyon modeli tabii ki işe yaradı, ama gerçekten muhteşem ürünler çıkarmadı ortaya. Problem buydu. En azından zaman geçtikçe görülen buydu."

"O Gün Geldi"

Jobs'ın hayata geçirmeyi umduğu başka birçok fikri ve projesi vardı. Ders kitapları endüstrisinde devrim yaratmak ve sırt çantası taşımaktan dizleri şişen çocukların omurgalarını korumak için, iPad'e uygun elektronik metinler ve müfredat kitapları hazırlamak istiyordu. Aynı zamanda, orijinal Macintosh ekibinden arkadaşı Bill Atkinson'la birlikte, insanların loş ortamlarda bile iPhone'larıyla muhteşem fotoğraflar çekebilmelerini sağlayacak yeni dijital piksel teknolojileri üstünde çalışıyordu. Ayrıca bilgisayarlara, müzik çalarlara ve telefonlara yaptığı şeyi televizyonlara da yapmayı çok istiyordu: onları sade ve zarif kılmayı. "Kullanması çok kolay entegre bir televizyon yaratmak istiyorum," dedi bana. "Bütün cihazlarınla ve iCloud'la kusursuz bir şekilde senkronize olmalı." Kullanıcıların artık DVD oynatıcılar ve kablo televizyon kanalları için karmaşık uzaktan kumandalarla uğraşmalarına gerek kalmayacaktı. "Hayal edebileceğin en basit kullanıcı arayüzüne sahip olacak. Nasıl yapacağımı sonunda buldum."

Ama Temmuz 2011'e gelindiğinde kanseri kemiklerine ve vücudunun başka kısımlarına yayılmıştı ve doktorları onu dizginleyebilecek ilaçlar bulmakta zorlanıyorlardı. Jobs acı çekiyordu, dermansızdı ve işe gitmeyi kesti. O ve Powell o ayın sonunda ailecek geziye çıkmak için yelkenli bir tekneyi rezerve ettirmişlerdi, ama bu plan iptal edildi. Jobs artık neredeyse hiç katı gıda tüketmiyordu ve günlerinin çoğunu yatak odasında televizyon seyrederek geçiriyordu.

Ağustos'ta ondan bir mesaj aldım; ziyaretine gelmemi istiyordu. Bir Cumartesi sabahının ortasında evine vardığımda henüz uyanmamıştı, bu yüzden sarı güllerle ve cins cins papatyalarla dolu bahçede karısıyla ve çocuklarıyla birlikte oturdum; sonunda Jobs bana haber gönderip, gelmemi söyledi. Onu yatağında iki büklüm halde buldum; üstüne hâkî bir şort ve beyaz bir boğazlı kazak vardı. Bacakları afallatıcı ölçüde sıskaydı, ama gülümsemesi keyifliydi ve zihni hızlı işliyordu. "Çabuk olalım çünkü çok az enerjim var," dedi.

Bana bazı özel fotoğraflarını göstermek ve kitabımda kullanmak için birkaç tanesini seçmeme izin vermek istiyordu. Ama yataktan kalkamayacak kadar dermansız olduğundan odadaki çeşitli çekmeceleri gösterdi ve ben her birindeki fotoğrafları ona ayrı ayrı, özenle getirdim. Yatağının kenarında otururken, ona fotoğrafları birer birer gösterdim. Bazıları çağrışım yaptı; bazılarınaysa homurdandı ya da gülümsedi sadece. Babası Paul Jobs'ın fotoğrafını hiç görmemiştim ve 1950'lerde çekilmiş bir şipşak fotoğrafını görünce şaşırdım; kucağında bebek taşıyan yakışıklı bir emekçiydi. "Evet, bu o," dedi Jobs. "Bunu kullanabilirsin." Sonra pencerenin yanındaki bir kutuyu gösterdi; bundaki bir fotoğrafta da düğününde babası sevgiyle ona bakıyordu. "Büyük adamdı," dedi Jobs usulca. "Yaşasa seninle gurur duyardı," gibisinden bir şeyler mırıldandım. "Benimle gurur *duyuyordu* zaten," diye düzeltti Jobs.

Fotoğraflar onu canlandırır gibi oldu bir süreliğine. Tina Redse'den Mike Markkula'ya ve Bill Gates'e dek geçmişine ait çeşitli insanların şimdi hakkında ne düşündüklerini konuştuk. Gates'in Jobs'ı son ziyaretinden sonraki sözünden, Apple'ın entegrasyon yaklaşımının ancak "dizginler Steve'in elindeyken" işe yaradığını söylediğinden bahsettim. Jobs bunu aptalca buldu. "O yöntemle sadece ben değil herkes muhteşem ürünler üretebilir," dedi. Bunun üzerine ondan uçtan uca entegrasyonda direterek muhteşem ürünler üreten başka bir şirketin ismini söylemesini istedim. Bir süre düşünüp örnek bulmaya çalıştı. "Araba şirketleri," dedi sonunda, ama ardından ekledi: "En azından eskiden öyleydiler."

Ekonominin berbatlığından ve siyasetten bahsetmeye başladığımızda, dünyada güçlü lider eksikliği çekildiğini söyledi sertçe. "Obama beni hayal kırıklığına uğrattı," dedi. "Zorlanıyor çünkü insanları gücendirmek,

kızdırmak istemiyor.” Aklımdan geçeni okumuşçasına, hafifçe gülümseyerek “Evet, ben öyle bir sorun yaşamadım hiç,” dedi.

Jobs iki saat sonra suskunlaşınca, yataktan kalktım ve gitmeye hazırlandım. “Bekle,” diyerek elini sallayıp geri oturmamı işaret etti. Tekrar konuşacak enerjiyi ancak bir iki dakika sonra toplayabildi. “Bu projeyle ilgili bir sürü kaygılarım vardı,” dedi sonunda, bu kitabın yazılması için işbirliği yapma kararını kast ederek. “Cidden kaygılıydım.”

“Neden kabul ettin peki?” diye sordum.

“Çocuklarımın beni tanımalarını istedim,” dedi. “Her zaman yanlarında değildim ve sebebini bilmelerini, ne yaptığımı anlamalarını istedim. Ayrıca hastalanınca şunu fark ettim ki, ben öldükten sonra başkaları, hiçbir şey bilmeyen insanlar hakkımda yazacaklar. Yalan yanlış şeyler yazacaklar. O yüzden en azından bir kişi söylediklerimi duysun istedim.”

Kitaba ne yazdığımı, hangi sonuçlara ulaştığımı iki yıldır bir kez olsun sormamıştı. Ama şimdi bana bakıp “Kitabında hoşlanmayacağım bir sürü şey olacak, biliyorum,” dedi. Soru sormamıştı, kanaatini söylemişti sadece ve karşılık vermemi bekleyerek bana bakıyordu; başımla onayladım, gülümsedim ve buna emin olduğumu söyledim. “Bu iyi,” dedi. “Benim yazdırdığım bir kitap gibi görünmeyecek öyleyse. Bir süre okumam, çünkü sinirlenmek istemiyorum. Belki bir yıl sonra okurum –hâlâ hayattaysam.” Artık gözleri kapalıydı ve enerjisi tükenmişti, bu yüzden usulca kalkıp gittim.

Jobs yaz boyunca sağlığı kötüleştikçe, kaçınılmaz gerçeği giderek kabullendi: Apple’a CEO olarak geri dönmeyecekti. Yani istifa etmesinin zamanı gelmişti. Bu kararla haftalarca cebelleşti; karısıyla, Bill Campbell’la, Jony Ive’la ve George Riley ile konuştu. “Apple için yapmak istediğim şeylerden biri, iktidarın nasıl doğru dürüst devredileceğini göstermekti,” dedi bana. Şirkette son otuz beş yılda gerçekleşen zorlu lider değişimlerinden esprili bir dille bahsetti. “Hep drama vardı, bir üçüncü dünya ülkesi gibiydi. Hedeflerimden biri Apple’ı dünyanın en iyi şirketi haline getirmekti ve bunun için geçişlerin düzgün yapılması şart.”

Kararını açıklaması için en iyi zamanın ve mekânın 24 Ağustos'taki yönetim kurulu toplantısı olduğuna karar verdi. Mektup göndermek ya da toplantıya telefonla katılmak yerine bizzat gitmek istiyordu, bu yüzden gücünü toplamak için kendini yemek yemeye zorluyordu. Toplantıdan bir gün önce, toplantıya katılabileceğine karar verdi; ama tekerlekli sandalye kullanması gerekecekti. Genel merkezdeki yönetim kurulu odasına olabildiğince gizli götürülmesi için hazırlıklar yapıldı.

Sabahleyin 11'e biraz kala, yönetim kurulu üyeleri komite raporları üstüne konuşmak gibi rutin işleri bitirmek üzereyken Jobs geldi. Ne olacağını üyelerin çoğu biliyordu. Ama Tim Cook'la Peter Oppenheimer herkesin aklındaki konuyu açmak yerine, çeyrek dönem raporlarından ve gelecek seneye ilişkin tahminlerden bahsettiler. Sonra Jobs kişisel bir meseleden bahsetmek istediğini söyledi usulca. Cook kendisinin ve diğer üst düzey yöneticilerin odadan çıkmalarını isteyip istemediğini sordu; Jobs otuz saniyeden fazla duraksadıktan sonra, çıkmalarını istediğine karar verdi. Altı işletme dışı yönetici hariç tüm üyeler çıkınca Jobs son birkaç haftada dikte edip gözden geçirdiği bir mektubu yüksek sesle okumaya başladı. "Apple'ın CEO'su olarak görevlerimi yerine getiremez ve beklentileri karşılayamaz hale gelirsem, bunu size söyleyen ilk kişi olacağımı söyledim hep," diye başlıyordu mektup. "Maalesef o gün geldi."

Mektup sadeydi, netti ve sadece sekiz cümleden ibaretti. Jobs yerine Cook'un geçmesini ve kendisinin yönetim kurulu başkanı olmasını öneriyordu. "Bence Apple en parlak ve en yenilikçi günlerini yaşamadı henüz. Apple'ın başarısını yeni bir rolü benimseyerek izlemeye ve bu başarıya katkıda bulunmaya can atıyorum."

Uzun bir sessizlik çöktü. İlk konuşan Al Gore oldu; Jobs'ın görev süresi boyunca başardığı şeylerden bahsetti. Mickey Drexler, Jobs'ın Apple'ı dönüştürmesinin "iş hayatında gördüğü en inanılmaz şey olduğunu" ekledi; Art Levinson ise Jobs'ın sarsıntısız bir geçiş için gösterdiği çabayı övdü. Campbell bir şey demedi, ama iktidar devrinin formaliteleri yerine getirilirken gözleri yaşlıydı.

Öğle yemeğinde Scott Forstall'la Phil Schiller gelip Apple'ın üretmesi planlanan bazı ürünlerin modellerini gösterdiler. Jobs onları soru ve fikir

yağmuruna tuttu, özellikle de dördüncü nesil hücre ağlarının muhtemel kapasiteleri ve gelecekteki telefonlarda hangi özelliklerin bulunması gerektiği konularında. Forstall bir ara bir ses tanıma app'ini tanıttı. Korktuğu başına geldi; demonun ortasında Jobs telefonu elinden kaptı ve app'i şaşırtmaya çalıştı. "Palo Alto'da hava nasıl?" diye sordu. App yanıt verdi. Birkaç sorudan sonra Jobs "Erkek misin, kadın mı?" diye sordu. App robotsu sesiyle şaşırtıcı bir karşılık verdi: "Bana cinsiyet vermediler." Ortam şenlendi bir an.

Tablet bilgisayarlardan söz açılınca, iPad'le rekabet edemeyen HP'nin birden bu sahadan çekilivermesinden muzafferce bahsedenler oldu. Ama Jobs ciddileşti ve bunun aslında üzücü bir şey olduğunu söyledi. "Hewlett'la Packard iyi bir şirket kurdular ve onu doğru insanlara emanet ettiklerini düşündüler," dedi. "Ama şimdi HP parçalanıyor ve yok ediliyor. Trajik bir durum. Umarım ben daha sağlam bir miras bırakmışımdır da, aynı şey Apple'ın başına gelmez." Gitmeye hazırlandığında, yönetim kurulu üyeleri onu kucaklamak için etrafında toplandılar.

Jobs haberi vermek için yönetim kadrosuyla toplantı yaptıktan sonra George Riley'yle birlikte evine gitti. Eve vardıklarında Powell arka bahçedeydi, Eve'in yardımıyla kovanlardan bal topluyordu. Arıcı maskelerini çıkarıp bal kabını mutfağa getirdiler; Reed'le Erin de oradaydı ve iktidar devrinin sorunsuz halledilmesini hep birlikte kutladılar. Jobs baldan bir kaşık aldı ve tadının muhteşem olduğunu söyledi.

O akşam bana sağlığının elverdiği ölçüde faal kalmayı umduğunu vurguladı. "Yeni ürünler ve pazarlama üstünde, sevdiğim şeylerin üstünde çalışacağım," dedi. Ama inşa ettiği şirketin kontrolünü bırakmanın ne hissettirdiğini sorduğumda kederle ve di'li geçmiş zaman kipinde konuştu. "Çok şanslı bir kariyerim, çok şanslı bir hayatım oldu," diye karşılık verdi. "Yapabileceğim her şeyi yaptım."

41. Bölüm

Miras

Mucitliğin En Aydınlık Göğü



2006 Macworld'de kendisiyle Wozniak'ın otuz yıl önce çekilmiş bir fotoğrafının slaytının önünde.

FireWire

Jobs'ın yarattığı ürünler kişiliğini yansıtıyordu. Nasıl Apple'ın temel felsefesi (1984'teki Macintosh'tan bir nesil sonraki iPad'e dek tüm ürünlerinde görüldüğü gibi) donanımla yazılımı uçtan uca entegre etmekse, Steve Jobs için de aynısı geçerliydi: Kişiliği, tutkuları, mükemmeliyetçiliği, olumsuz yönleri, arzuları, sanatçılığı, şeytanlığı ve kontrol takıntısı iş hayatına yaklaşımıyla ve bunun sonucu olan yenilikçi ürünlerle iç içeydi.

Jobs'ın kişiliğiyle ürünlerini birbirine bağlayan birleşik alan kuramı, onun en belirgin özelliğiyle başlar: tutkusuyla. Sessizlikleri bağırıp çağırmaları kadar azarlayıcı olabiliyordu; gözlerini kırpıştırmadan bakabilmeyi öğrenmişti. Bu tutkusu bazen –örneğin Bob Dylan'ın müziğinin

derinliğinden veya tanıttığı bir ürünün neden Apple'ın şimdiye kadar ürettiği en muhteşem şey olduğundan bahsederken– teknoloji fanatiklerine özgü bir şekilde şirin olabiliyordu. Bazense korkutucuydu, örneğin Google'ın veya Microsoft'un Apple'ı taklit etmesine verip veriştirdiğinde.

İhtiraslı kişiliği onu dünyayı siyah ya da beyaz olarak görmeye yöneltiyordu. İş arkadaşlarının söylediğine göre insanları ikiye ayırırdı: kahramanlar ve bok kafalılar. Ya biriydiniz, ya diğeri; bazen aynı gün içinde ikisi de olabiliyordunuz. Aynı şey ürünler, fikirler, hatta yiyecekler için de geçerliydi: Bir şey ya "gelmiş geçmiş en iyi şey"di, ya da boktandı, salaktı, yenmezdi. Dolayısıyla kusur olarak gördüğü herhangi bir şey ağzına geleni söylemesine yol açabiliyordu. Bir metal parçasının cilası, bir vidanın başının kıvrımı, bir kutunun mavisinin tonu, bir navigasyon ekranının tasarımı –bütün bunların "tamamen berbat" olduğunu söylüyordu, ta ki birden, "kesinlikle kusursuz" olduklarını söyleyiverene dek. Kendini sanatçı olarak görüyordu (öyleydi de zaten) ve sanatçıların mizacına sahipti.

Kusursuzluk arayışını onu, Apple'ın ürettiği tüm ürünleri en ufak ayrıntısına kadar kontrol etmeye kadar götürdü. Muhteşem Apple yazılımlarının başka şirketlerin berbat donanımlarında çalıştırıldığını düşündükçe kötü oluyordu ve aynı şekilde, onaylanmamış app'lerin ya da içeriklerin Apple cihazlarının kusursuzluğunu bozmalarını da hiç istemiyordu. Donanımı, yazılımı ve içeriği entegre edip tek bir komple sisteme dönüştürme yetisi sadeliği dayatabilmesini sağladı. Gökbilimci Johannes Kepler, "Doğa sadeliği ve bütünlüğü sever," demişti. Bu Steve Jobs için de geçerliydi.

Entegre sistemlere yönelme içgüdüsü onu dijital dünyadaki en temel ayrımda, açıkla kapalının karşıtlığında taraf olmaya yöneltti. Homebrew Bilgisayar Kulübü'nün mirası olan hacker etiği, açıklık yaklaşımını benimsiyordu; bu yaklaşımda merkezi kontrol çok azdı ve insanlar donanımla yazılımı modifiye etmekte, kodları paylaşmakta, açık standartlara yazmakta, patentli sistemlerden uzak durmakta ve çeşitli cihazlarla ve işletim sistemleriyle uyumlu içeriklerle app'lere sahip olmakta serbesttiler. Genç Wozniak bu kamptandı: Tasarladığı Apple II kolayca açılabiliyordu ve bol bol slotla porta sahipti. Jobs ise Macintosh'u üretmekle diğer kampın kurucu babası oldu. Macintosh beyaz eşya gibi

olacaktı, donanımla yazılım yakından entegre ve modifikasyonlara kapalı olacaktı. Sorunsuz ve basit bir kullanıcı deneyimi yaratmak uğruna hacker etiği feda edilecekti.

Dolayısıyla Jobs Macintosh işletim sisteminin diğer şirketlerin donanımlarında çalışmamasına karar verdi. Microsoft ise bu stratejinin tam tersini benimseyerek, Windows işletim sisteminin lisansını önüne gelene verdi. Bu yaklaşım çok zarif bilgisayarların doğmasına yol açmasa da, Microsoft'un işletim sistemleri dünyasına egemen olmasını sağladı. Apple'ın pazar payı yüzde beşin altına düşünce, kişisel bilgisayar dünyasında Microsoft galip ilan edildi.

Ancak Jobs'ın modelinin bazı avantajları olduğu uzun vadede ortaya çıktı. Apple küçük pazar payıyla bile epey yüksek bir kâr marjı elde edebiliyordu; diğer bilgisayar üreticileriyse metalaşmışlardı. Örneğin 2010'da Apple, kişisel bilgisayar pazarının toplam gelirinin sadece yüzde yedisini elde etmesine karşın, toplam kârın yüzde 35'ine sahip oldu.

Daha da önemlisi, Jobs'ın 2000'lerin başında uçtan uca entegrasyonda diretmesi, Apple'ın dijital bir merkez stratejisi geliştirmekte avantajlı olmasını sağladı; bu strateji, masaüstü bilgisayarınızın çeşitli taşınabilir cihazlara sorunsuzca bağlanabilmesini sağlıyordu. Örneğin iPod kapalı ve oldukça entegre bir sistemin parçasıydı. Onu kullanabilmek için Apple'ın iTunes yazılımını kullanmanız ve iTunes Store'dan içerik indirmeniz gerekiyordu. Sonuç olarak iPod, tıpkı daha sonra gelen iPhone'la iPad gibi, rakiplerin sürtünmesiz şekilde uçtan uca deneyim sunamayan yetersiz ürünlerine kıyasla zarif ve tatminkârdı.

Bu strateji işe yaradı. Mayıs 2000'de Apple'ın piyasa değeri Microsoft'unkinin yirmide biriydi. Mayıs 2010'daysa Apple Microsoft'u geçerek dünyanın en değerli teknoloji şirketi oldu. Eylül 2011'de Microsoft'tan yüzde 70 değerliydi. 2011'in ilk çeyreğinde Windows PC pazarı yüzde bir küçülürken, Mac pazarı yüzde 28 büyüdü.

Mobil cihazlar dünyasında yeniden savaş çıkmıştı. Google açıklık yaklaşımını benimsedi ve Android işletim sistemini bütün tablet ve cep telefonu üreticileri için kullanılabilir kıldı. 2011'de mobil pazarındaki payı Apple'ınki kadardı. Android'in açıklığının dezavantajı yol açtığı

fragmentasyondu. Çeşitli el aygıtı ve tablet üreticilerinin modifikasyonları sonucunda ortaya düzinelerce Android varyasyonunun çıkması, app'lerin tutarlı kalmalarını ve tüm özelliklerinin kullanılabilmesini zorlaştırdı. İki yaklaşımın da avantajları vardı. Bazı insanlar daha açık sistemler kullanabilme özgürlüğünü ve daha çok donanım seçeneğine sahip olmayı istiyorlardı; diğerleriyse Apple'ın daha basit arayüzlere, daha uzun batarya ömrüne, daha fazla kullanım rahatlığına ve daha kolay kullanılabilen içeriklere sahip ürünler yaratılmasını sağlayan sıkı entegrasyonunu ve kontrolünü yeğliyorlardı.

Jobs'ın yaklaşımının dezavantajı, kullanıcıyı fazlasıyla memnun etme arzusu yüzünden ona yetki vermekten kaçınmasıydı. Açık ortamın en etkileyici argümanlar sunan savunucularından biri, Harvard'dan Jonathan Zittrain'dir. *İnternetin Geleceği –Ve Bu Geleceği Engellemenin Yolları* adlı kitabına Jobs'ın iPhone'u tanıtmasından bahsederek başlar ve kişisel bilgisayarların yerine "bir kontrol ağına bağlanmış steril elektronik aletleri" koymanın tehlikelerinden bahseder. Boing Boing'de "Neden iPad Satın Almayacağım" adlı bir manifestosu yayımlanan Cory Doctorow daha da ileri gidiyor ve "Tasarımı çok zekice, üstünde epey düşünülmüş. Ama kullanıcının küçümsendiği belli oluyor," diye yazıyor. "Çocuklarınıza bir iPad alınca, insanın dünyayı parçalayıp baştan birleştirebileceğini anlamalarını kolaylaştırmış olmuyorsunuz; çocuklarınıza bataryaları değiştirme işini bile profesyonellere bırakmak gerektiğini söylüyorsunuz."

Jobs entegrasyon yaklaşımına gönülden inanıyordu. "Böyle şeyleri kontrol manyağı olduğumuz için yapmıyoruz," diye açıkladı. "Muhteşem ürünler üretmek istediğimiz için, kullanıcıyı önemsediğimiz için ve başka insanlar gibi berbat şeyler üretmek yerine deneyimin tamamının sorumluluğunu üstlenmekten hoşlandığımız için yapıyoruz." İnsanlara hizmet ettiğine de inanıyordu: "Onlar en iyi yaptıkları şeyleri yapmakla meşguller ve bizim de en iyi yaptığımız şeyi yapmamızı istiyorlar. Hayatları yoğun; bilgisayarlarıyla cihazlarını entegre etmekten başka yapacak bir sürü işleri var."

Bu yaklaşım Apple'ın kısa vadeli ticari çıkarlarına ters düşüyordu bazen. Ama berbat cihazlarla, kullanışsız yazılımlarla, anlaşılmaz hata mesajlarıyla ve sinir bozucu arayüzlerle dolu bir dünyada, cezbedici kullanıcı

deneyimleri sunan muhteşem ürünlerin geliştirilmesini sağladı. Bir Apple ürününü kullanmak Kyoto'daki, Jobs'ın bayıldığı Zen bahçelerinden birinde yürümek kadar olağanüstü olabiliyordu ve bu iki deneyimin de kaynağı açıklığa tapmak ya da binlerce çiçeğin açmasına göz yummak değildi. Bazen bir kontrol manyağının ellerinde olmak güzeldir.

Jobs'ın ihtirası odaklanma yeteneğinde de görülüyordu. Önceliklerini belirliyor, dikkatini lazer gibi onlara yöneltiyor ve dikkat dağıtıcı şeyleri ayıklıyordu. Bir şey –orijinal Macintosh'un kullanıcı arayüzü, iPod'la iPhone'un tasarımları, müzik şirketlerini iTunes Store'a katmak– ilgisini çekti mi, asla pes etmezdi. Ama bir şeyle ilgilenmiyorsa da –sinir bozucu yasal bir sorun, iş meselesi, kanser teşhisi, ailevi bir çekişme– onu kararlılıkla yok sayıyordu. Odaklanma yeteneği hayır diyebilmesini sağlıyordu. Apple'ı tekrar başarılı kılmayı birkaç temel ürün hariç her şeyi iptal ederek başardı. Tuşları eleyerek cihazları, özellikleri eleyerek yazılımları ve seçenekleri eleyerek arayüzleri sadeleştirdi.

Odaklanma yeteneğini ve sadelik tutkusunu Zen eğitimine bağlıyordu. Bu eğitim sezilere daha çok kulak vermesini sağlamış, ona dikkat dağıtıcı ya da gereksiz her şeyi elemeyi öğretmiş ve minimalist estetik anlayışını beslemişti.

Maalesef Zen eğitimi Zen sükunetine veya içsel dinginliğe ulaşmasını asla sağlamadı ki, bu da mirasının parçası. Genellikle oldukça gergin ve sabırsızdı, ve bunu gizlemeye çalışmıyordu. Çoğu insanın zihinleriyle ağızlarının arasında, kaba duygularıyla sivri güdülerinin sesini kısan bir düzenleyici bulunur. Jobs'ta bu yoktu. Tamamen dobra olmayı önemsiyordu. "Benim işim bir şey berbatsa onu allayıp pullamak değil, berbat olduğunu söylemek," dedi. Bu onu karizmatik ve etkileyici kılıyordu, ama bazen de (teknik tabiriyle söylemek gerekirse) tam bir dallama olmasına yol açıyordu.

Andy Hertzfeld bir keresinde bana, "Steve'in yanıtlamasını gerçekten istediğim tek soru şu: 'Neden bazen o kadar zalim davranıyorsun?'" demişti. Ailesi bile merak ediyordu; Jobs'ın –insanları incitici düşüncelerini ifade etmekten alıkoyan– filtresi hiç mi yoktu, yoksa bu filtreyi bilerek mi devre dışı bırakıyordu? Jobs ilkinin doğru olduğunu savunuyordu. "Ben

buyum ve olmadığım biri olmamı bekleyemezsin benden," diye karşılık verdi, ona bu soruyu sorduğumda. Ama bence istese kendini kontrol edebilirdi. İnsanları incitmesinin sebebi duygusal farkındalıktan yoksun olması değildi. Tam tersine: İnsanların içini okuyabiliyordu, akıllarından geçenleri anlayabiliyordu ve onlarla nasıl empati kuracağını, onları nasıl ikna edebileceğini ya da incitebileceğini biliyordu.

Kişiliğinin kötü yönü gerekli değildi. Ona faydadan çok zararı dokundu. Ama bazen işe yaradığı oluyordu. Başkalarıyla zıtlaşmaktan korkan, kibar ve yumuşak başlı liderler değişim dayatmakta o kadar etkili değillerdir genelde. Jobs'ın en çok azarladığı düzinelerce iş arkadaşı, yaşadıkları korkunç olayları anlattıktan sonra şunu söylüyordu; Jobs, hayal bile edemeyecekleri şeyleri başarmalarını sağlamıştı.

Steve Jobs destanı, Silikon Vadisi'nin yaradılış destanıdır: Garajda temelini attığı bir şirketi dünyanın en değerli şirketine dönüştürmesinin destanıdır. Doğrudan icat ettiği çok şey olmasa da fikirleri, sanatı ve teknolojiyi geleceği icat edecek şekilde birleştirmekte ustaydı. Grafik arayüzlerin gücünü Xerox'un yapamadığı bir şekilde takdir ettikten sonra Mac'i tasarladı ve cebinizde bin şarkı taşımanın keyfini her türlü imkâna ve mirasa sahip olan Sony'nin asla yapamadığı bir şekilde kavradıktan sonra iPod'u yarattı. Bazı liderler yenilikleri genel tabloyu görebilmeleri sayesinde dayatırlar. Bazılarıysa bunu ayrıntı ustası olmakla başarır. Jobs iki yoldan da azimle gitti. Bunun sonucunda otuz yılda devasa endüstrileri değiştiren bir dizi ürün sürdü piyasaya:

- Apple II Wozniak'ın devre kartının sadece amatör bilgisayar fanatiklerine yönelik olmayan ilk kişisel bilgisayara dönüştürülmüş haliydi.

- Macintosh ev bilgisayarı devrimini başlattı ve grafik kullanıcı arayüzlerini popülerleştirdi.

- *Oyuncak Hikâyesi* ve Pixar'ın diğer gişe bombaları dijital hayal gücünün mucizelerini sergilediler.

- Apple mağazaları, mağazaların markaları biçimlendirmekteki rolünde çığır açtı.

• iPod müziği tüketme şeklimizi değiştirdi.

• iTunes Store müzik endüstrisinin yeniden doğmasını sağladı.

• iPhone cep telefonlarını müzik, fotoğraf, video, e-posta ve internet aygıtlarına dönüştürdü.

• App Store yeni bir içerik yaratma endüstrisinin doğmasına yol açtı.

• iPad tablet bilgisayarcılığı başlattı ve dijital gazeteler, dergiler, kitaplar ve videolar için bir platform sundu.

• iCloud bilgisayarın içeriğimizi yönetmemizdeki merkezi rolünü iptal etti ve bütün cihazlarımızın sorunsuzca senkronizasyonunu sağladı.

• Apple’ın kendisiyse (ki Jobs onu en büyük eseri olarak görüyordu) hayal gücünün öyle yaratıcı şekillerde beslenip uygulandığı bir yerdi ki, dünyanın en değerli şirketine dönüştü.

Jobs zeki miydi? O bir dahiydi. Hayal gücü sıçrayışları içgüdüsel, beklenmedik ve zaman zaman büyülüydü. Matematikçi Mark Kac’ın büyücü dahiler dediği, zihinsel uslamlama sürecinin ötesinde sezi gerektiren parlak fikirleri durup dururken akıl ediveren insanlara bir örnekti. Bir yol bulucu gibi verileri özümseyip, rüzgârları koklayıp ileride neler yattığını sezebiliyordu.

Dolayısıyla Steve Jobs zamanımızın bir yüzyıl sonra hatırlanacağı en kesin olan şirket yöneticisine dönüştü. Tarih onu panteonda Edison’la Ford’un yanına koyacak. Tamamen yenilikçi olan ürünler yaratmayı, şiirin ve mikroişlemcilerin güçlerini birleştirmeyi dönemindeki herkesten çok daha iyi başardı. Onunla çalışmayı ilham verici olduğu kadar huzursuz edici de kılabilen bir vahşilikle, dünyanın en yaratıcı şirketini inşa etti. Ve şirketin DNA’sına mükemmeliyetçiliği, hayal gücünü ve tasarıma yönelik duyarlılığı katmayı başardı; böylece bu şirket onyıllar sonra bile en çok sanatçılıkla teknolojinin kesiştiği noktada başarılı olmayı sürdürecek muhtemelen.

Ve Bir Şey Daha...

Genellikle biyografi yazarları son sözü söylerler. Ama bu bir Steve Jobs biyografisi. Her ne kadar Jobs efsanevi kontrol tutkusunu bu projeye dayatmasa da, onu tarihin sahnesine son sözlerini söylemesine izin vermeden çıkarırsam tarzını –herhangi bir durumda kendini ön plana çıkarmasını– yeterince hissettirmemiş olurum.

Sohbetlerimiz sırasında, bırakacağı mirasın ne olacağını umduğu üstüne defalarca konuştu. İşte düşünceleri, kendi ağzından:

> Hedefim, bünyesindeki insanları muhteşem ürünler üretmeye teşvik eden, kalıcı bir şirket inşa etmekti. Diğer her şey ikinci plandaydı. Kâr etmek elbette çok güzeldi, çünkü muhteşem ürünler üretmeyi mümkün kılan buydu. Ama hedef kâr değil, ürünlerdi. Sculley önceliklerin yerlerini değiştirdi ve para kazanmayı hedefledi. Arada ince bir fark var, ama her şeyi belirliyor: kimi işe aldığını, kimin terfi edileceğini, toplantılarda ne konuşacağını...
>
> Bazı insanlar, "Müşterilere istedikleri şeyi verin," diyorlar. Ama benim yaklaşımım bu değil. Bizim işimiz müşterilerin ne isteyeceklerini onlardan önce bulmak. Henry Ford şöyle bir söz söylemişti sanırım: "Müşterilere ne istediklerini sorsaydım, 'Daha hızlı bir at,' derlerdi!" İnsanlar ne istediklerini, ancak onlara gösterdiğin zaman bilirler. Bu yüzden pazar araştırmalarına asla güvenmem. Bizim işimiz henüz sayfada olmayan şeyleri okumaktır.
>
> Polaroid'den Edwin Land beşeri bilimlerle diğer bilimlerin kesiştiği yerden bahsetmişti. Ben o yeri seviyorum. Oranın büyülü bir tarafı var. Buluşlar yapan bir sürü insan var; benim kariyerimin en önemli yönü bu değil. İnsanların Apple'ı benimsemelerinin sebebi, icatlarımızda derin bir insani boyutun bulunması. Bence büyük sanatçılarla büyük mühendisler birbirlerine benziyorlar; kendilerini ifade etmek istiyorlar. Aslında orijinal Mac'in üstünde çalışan en iyi mühendislerden bazıları amatör şair ve müzisyenlerdi. Yetmişli yıllarda bilgisayarlar insanların yaratıcılıklarını ifade etmelerinin bir yoluna dönüştü. Leonardo da Vinci ve Michelangelo gibi büyük sanatçılar da bilimde gayet iyiydiler. Michelangelo sadece heykeltıraşlıktan değil, taş madenciliğinden de epey anlıyordu.
>
> İnsanlar bize bir şeyleri onların yerine entegre etmemiz için para ödüyorlar, çünkü sürekli bu işe kafa yoracak zamanları yok. Muhteşem ürünler üretme tutkun had safhadaysa, seni entegrasyona, donanımınla yazılımını ve içerik yönetimini birbiriyle ilişkilendirmeye yöneltir. Çığır açmak istersin ve bunu bizzat yapmak zorundasındır. Ürünlerinin diğer donanımlara ya da yazılımlara açık olmasına izin vermek istiyorsan, vizyonundan biraz feragat etmen gerekir.
>
> Geçmişte Silikon Vadisi'nde örnek teşkil eden şirketler oldu çeşitli zamanlarda. Hewlett-Packard uzun süre öyleydi. Sonra, yarı iletken döneminde, Fairchild'la Intel öyleydiler. Bence Apple da bir süre öyleydi ama sonra geri plana düştü. Günümüzdeyse bence Apple'la Google öyleler –Apple biraz daha önde. Bence Apple zaman testini geçti. Epeydir ortalıkta, ama hâlâ gidişatı belirliyor.
>
> Microsoft'a taş atmak kolay. Egemenliklerini yitirdikleri ortada. Önemsizleştiler büyük ölçüde. Yine de yaptıkları şeyi takdir ediyorum; ne kadar zor olduğunu biliyorum. İşin ticari boyutunda çok iyiydiler. Ürünler konusunda gözlerini yeterince yukarı dikmediler asla. Bill bir ürün adamıymış gibi yapmaktan hoşlanıyor; ama öyle değil. O bir iş adamı. İş hayatında kazanmayı muhteşem ürünler üretmekten daha çok önemsiyordu. Sonunda dünyanın en zengin adamı oldu, hedefi buysa başardı. Ama benim hedefim bu değildi asla ve onun hedefi gerçekten bu muydu diye merak ediyorum. Kurduğu şirketi takdir ediyorum –etkileyici bir

şirket– ve onunla çalışmaktan keyif aldım. Zeki biri ve aslında iyi bir espri anlayışı var. Ama Microsoft'un DNA'sında beşeri bilimler ve liberal sanatlar olmadı asla. Mac'i gördüklerinde bile doğru dürüst kopyalayamadılar. Onu tamamen anlayamadılar.

IBM ve Microsoft gibi şirketlerin neden gerilediklerine dair bir teorim var. Şirket muhteşem bir iş çıkarıyor, bir alana yenilik getiriyor ve tekel ya da ona yakın bir şey kuruyor, sonra da ürünün kalitesi önemsizleşiyor. Şirket muhteşem satış görevlilerine değer vermeye başlıyor, çünkü gelirleri ürün mühendisleri ve tasarımcılar değil, onlar arttırabilirler. Dolayısıyla sonunda şirketi satış görevlileri yönetmeye başlıyor. John Akers IBM'de zeki, ağzı iyi laf yapan, harika bir satış görevlisiydi, ama ürünü hiç tanımıyordu. Aynı şey Xerox'ta da oldu. Şirketi satış görevlileri yönetirse ürün adamlarının çok önemi kalmaz ve çoğu şevklerini yitirirler. Sculley gelince Apple'da olan buydu, ki benim hatamdı; Ballmer Microsoft'un başına geçince de aynı şey oldu. Apple şanslıydı ve düzeldi, ama Ballmer başta olduğu sürece Microsoft'ta bir şey değişmez bence.

Aslında tek istedikleri iyi bir başlangıç yapıp sonra da şirketi satmak ya da halka açmak, böylece parsayı toplayıp gitmek olan insanların kendilerine "girişimci" demelerinden nefret ediyorum. Onlar gerçek bir şirket inşa etmek için uğraşmak istemiyorlar, ki ticaret hayatındaki en zor iştir bu. Ama gerçekten bir katkıda bulunmanın ve senden önceki insanların mirasına ekleme yapmanın yolu budur. Şimdiden sonra bir iki kuşak boyunca ayakta kalacak bir şirket inşa edersin. Walt Disney'in, Hewlett'la Packard'ın, Intel'i kuran insanların yaptıkları buydu. Amaçları sadece para kazanmak değildi, kalıcı bir şirket kurmaktı. Ben de Apple'ın kalıcı olmasını istiyorum.

İnsanlara çok kaba davrandığımı düşünmüyorum, ama bir şey berbatsa yüzlerine söylerim. Benim işim dürüst olmak. Neden bahsettiğimi biliyorum ve genellikle haklı çıkarım. İşte böyle bir kültür yaratmaya çalıştım. Birbirimize karşı gayet dürüstüz; herkes bana saçmaladığımı söyleyebilir, ben de onlara söyleyebilirim. Şiddetli tartışmalarımız oldu, birbirimize bağırdığımız oldu ve bunlar en çok eğlendiğim zamanlar arasındaydı. Herkesin karşısında hiç çekinmeden, "Ron, şu mağaza bok gibi görünüyor," diyebiliyorum. Veya bir ürünün mühendisliğinden sorumlu kişinin karşısında, "Tanrı'm, bunun mühendisliğinde cidden çuvallamışız," diyebilirim. O odada bulunmanın koşulu bu: Süper dürüst olabilmelisin. Belki daha iyi bir yöntem vardır –bir centilmenler kulübü kurup kravat takmak, ve birbirimizle Brahma rahipleri gibi gayet kibarca, üstü kapalı konuşmak da bir yöntemdir. Ama ben bu yöntemi bilmiyorum, çünkü California'da orta direk bir ailede yetiştim.

İnsanlara sert, muhtemelen gereğinden fazla sert davrandığım oldu. Reed'in altı yaşındayken bir gün okuldan geldiğini hatırlıyorum; o gün birini işten kovmuştum ve o insanın işini kaybettiğini ailesine ve en küçük oğluna söylemesinin nasıl bir şey olduğunu hayal etmeye çalıştım. Zordu. Ama birinin onu kovması gerekiyordu. Ekibin kusursuz olmasını sağlamanın benim işim olduğunu düşündüm hep; bunu benden başka yapacak kimse yoktu.

Sürekli yenilikçi olmaya çalışmak gerekiyor. Dylan hep protest şarkılar söyleseydi muhtemelen tonla para kazanırdı, ama bunu yapmadı. İlerlemesi gerekiyordu ve bunu yapınca, 1965'te elektrogitara geçince bir sürü insanı kendinden soğuttu. 1966'daki Avrupa turnesi en iyi turnesiydi. Sahneye çıkıp akustik gitar çalıyordu ve seyirciler ona bayılıyordu. Sonra ileride The Band'i kuracak elemanları çağırıyordu ve elektrogitar çalıyorlardı; seyircilerin yuhaladığı oluyordu. Bir keresinde tam "Like a Rolling Stone"u söyleyecekken seyircilerden biri, "Hain!" diye bağırdı. Bunun üzerine Dylan "Çok yüksek sesle çalın!" dedi. Ve öyle yaptılar. The Beatles da öyleydi. Sürekli evriliyorlardı; ilerliyor, sanatlarını

geliştiriyorlardı. Ben de bunu yapmaya çalıştım hep – ilerlemeyi sürdürmeye. Yoksa, Dylan’ın dediği gibi, doğmakla meşgul değilsen ölmekle meşgulsündür.

Beni motive eden neydi? Bence yaratıcı insanların çoğu, bizden önceki insanların çalışmalarından faydalanabildikleri için minnettar olduklarını ifade etmek isterler. Ben kullandığım dili ya da matematiği icat etmedim. Tükettiğim besinlerin çok azını üretiyorum, giysilerimin hiçbirini ben yapmıyorum. Yaptığım her şey türümüzün diğer üyelerinin yaptıklarına ve üzerinde durduğumuz omuzlara bağlı. Ve çoğumuz türümüze bir şeyler sunarak karşılık vermek ve akıntıya bir şeyler katmak istiyoruz. Mesele bildiğimiz yolla yeni bir şeyler ifade etmeye çalışmak –çünkü Bob Dylan şarkıları besteleyemeyiz, Tom Stoppard piyesleri yazamayız. Sahip olduğumuz yetenekleri derin duygularımızı ifade etmekte, bizden önce insanlığa katkıda bulunmuş kişilere minnettarlığımızı göstermekte ve o akıntıya bir şeyler katmakta kullanmak isteriz. Beni motive eden buydu.

Koda

Jobs güneşli bir ikindi vakti evinin arka bahçesinde oturuyordu. Kendini iyi hissetmiyor, ölümü düşünüyordu. Neredeyse kırk yıl önce Hindistan’da yaşadıklarından, Budizm mesaisinden, reenkarnasyon ve spiritüel aşkınlıkla ilgili fikirlerinden bahsetti. “Tanrı’nın var olma ihtimali yüzde elli civarında bence,” dedi. “Varoluşumuzda görünenin ötesinde bir şeyler olması gerektiğini hissettim hep.”

Şimdi ölümle karşı karşıya olduğu için öbür dünyaya inanmayı daha çok istiyor olabileceğini itiraf etti. “Ölümden sonra insanın bir parçasının varlığını sürdürdüğünü düşünmek hoşuma gidiyor,” dedi. “Onca deneyimi biriktirdikten sonra, belki biraz da bilgeliğe ulaştıktan sonra, bütün bunların yok olduğunu düşünmek tuhaf. Yani ölümden sonra bir şeylerin sürdüğüne, en azından bilincin sürdüğüne inanmayı cidden istiyorum.”

Çok uzun süre sessiz kaldı. “Ama öte yandan, belki de açma kapama düğmesi gibidir,” dedi. “*Tık* diye gidiveriyorsundur.”

Sonra tekrar duraksayıp hafifçe gülümsedi. “Belki de bu yüzden Apple cihazlarına açma kapama düğmeleri koymaktan hoşlanmadım hiç.”

Kaynaklar

Röportajlar (2009-11)

Al Alcorn, Roger Ames, Fred Anderson, Bill Atkinson, Joan Baez, Marjorie Powell Barden, Jeff Bewkes, Bono, Ann Bowers, Stewart Brand, Chrisann Brennan, Larry Brilliant, John Seeley Brown, Tim Brown, Nolan Bushnell, Greg Calhoun, Bill Campbell, Berry Cash, Ed Catmull, Ray Cave, Lee Clow, Debi Coleman, Tim Cook, Katie Cotton, Eddy Cue, Andrea Cunningham, John Doerr, Millard Drexler, Jennifer Egan, Al Eisenstat, Michael Eisner, Larry Ellison, Philip Elmer-DeWitt, Gerard Errera, Tony Fadell, Jean-Louis Gassée, Bill Gates, Adele Goldberg, Craig Good, Austan Golsbee, Al Gore, Andy Grove, Bill Hambrecht, Michael Hawley, Andy Herztfeld, Joanna Hoffman, Elizabeth Holmes, Bruce Horn, John Huey, Jimmy Iovine, Jony Ive, Oren Jacob, Erin Jobs, Reed Jobs, Steve Jobs, Ron Johnson, Mitch Kapor, Susan Kare (e-posta), Jeffrey Katzenberg, Pam Kerwin, Kristina Kiehl, Joel Klein, Daniel Kottke, Andy Lack, John Lasseter, Art Levinson, Steven Levy, Dan'l Lewin, Maya Lin, Yo-Yo Ma, Mike Markkula, John Markoff, Wynton Marsalis, Regis McKenna, Mike Merin, Bob Metcalfe, Doug Morris, Walt Mossberg, Rupert Murdoch, Mike Murray, Nicholas Negroponte, Dean Ornish, Paul Otellini, Norman Pearlstine, Laurene Powell, Josh Quittner, Tina Redse, George Riley, Brian Roberts, Arthur Rock, Jeff Rosen, Alain Rossman, Jon Rubinstein, Phil Schiller, Eric Schmidt, Barry Schuler, Mike Scott, John Sculley, Andy Serwer, Mona Simpson, Mike Slade, Alvy Ray Smith, Gina Smith, Kathryn Smith, Rick Stengel, Larry Tesler, Avie Tevanian, Guy “Bud” Tribble, Don Valentine, Paul Vidich, James Vincent, Alice Waters, Ron Wayne, Wendell Weeks, Ed Woolard, Stephen Wozniak, Del Yocam, Jerry York.

Bibliyografi

Amelio, Gil. *On the Firing Line*. HarperBusiness, 1998.

Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip*. Oxford, 2005.

Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire*. Paragon House, 1998.

Carlton, Jim. *Apple*. Random House, 1997.

Cringley, Robert X. *Accidental Empires*. Addison Wesley, 1992.

Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Broadway Books, 2000.

Eliot, Jay, William Simon'la birlikte. *The Steve Jobs Way*. Vanguard, 2011.

Freiberger, Paul, Michael Swaine'la birlikte. *Fire in the Valley*. McGraw-Hill, 1984.

Garr, Doug. *Woz*. Avon, 1984.

Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley*. O'Reilly, 2005. (Ayrıca bkz. web sitesi folklore.org.)

Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning*. HarperBusiness, 1999.

Jobs, Steve. Smithsonian Enstitüsü röportajı ses kaydı, Daniel Morrow'la birlikte, 20 Nisan 1995.

Jobs, Steve. Stanford mezuniyet konuşması, 12 Haziran 2005.

Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain*. Portfolio, 2008. (Ayrıca bkz. web sitesi cultofmac.com.)

Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way*. Scott, Foresman, 1989.

Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction*. Free Press, 2009.

Kot, Greg. *Ripped*. Scribner, 2009.

Kunkel, Paul. *AppleDesign*. Graphis Inc., 1997.

Levy, Steven. *Hackers*. Doubleday, 1984.

Levy, Steven. *Insanely Great*. Viking Penguin, 1994.

Levy, Steven. *The Perfect Thing*. Simon & Schuster, 2006.

Linzmayer, Owen. *Apple Confidential 2.0*. No Starch Press, 2004.

Malone, Michael. *Infinite Loop*. Doubleday, 1999.

Markoff, John. *What the Dormouse Said*. Viking Penguin, 2005.

McNish, Jacquie. *The Big Score*. Doubleday Canada, 1998.

Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom*. Overlook Press, 2009. Orijinali önsözsüz ve sonsözsüz, *The Little Kingdom* adıyla yayınlandı (Morrow, 1984).

Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys*. Portfolio, 2008.

Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.

Price, David. *The Pixar Touch*. Knopf, 2008.

Rose, Frank. *West of Eden*. Viking, 1989.

Sculley, John. *Odyssey.* Harper & Row, 1987.

Sheff, David. "Playboy Röportajı: Steve Jobs." *Playboy*, Şubat 1985.

Simpson, Mona. *Anywhere But Here*. Knopf, 1986.

Simpson, Mona. *A Regular Guy*. Knopf, 1996.

Smith, Douglas ve Robert Alexander. *Fumbling the Future*. Morrow, 1988.

Stross, Randall. Steve Jobs and the NeXT Big Thing. Atheneum, 1993.

"Triumph of the Nerds," PBS Television, anlatıcı Robert X. Cringley, Haziran 1996.

Wozniak, Steve, Gina Smith'le birlikte. *iWoz*. Norton, 2006.

Young, Jeffrey. *Steve Jobs*. Scott, Foresman, 1988.

Young, Jeffrey ve William Simon. *iCon*. John Wiley, 2005.

FOTOĞRAFLAR

Diana Walker - Contour by Getty Images: Fotoğraf albümü 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 23

Steve Jobs izniyle: *1. Bölüm girişi (1. ve 4. fotoğraflar), 10. Bölüm girişi, 20. Bölüm girişi, 22. Bölüm girişi;* Fotoğraf albümü 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22

Kathryn Smith izniyle: Fotoğraf albümü 16

Picture-Alliance/DPA: *2. Bölüm girişi*

Daniel Kottke izniyle: *5. Bölüm girişi*

Mark Richards: *6. Bölüm girişi, 26. Bölüm girişi*

Ted Thai/Polaris: *9. Bölüm girişi*

Norman Seeff: *11. Bölüm girişi, 14. Bölüm girişi*

©Apple Inc. izniyle kullanılmıştır. Tüm hakları saklıdır.

Apple® ve Apple logosu, Apple Inc.'in tescilli ticari markasıdır.: *15. Bölüm girişi*

Andy Freeberg / Premium Archive / Getty Images Turkey: *16. Bölüm girişi*

©Pixar izniyle: *19. Bölüm girişi*

Kim Kulish: *23. Bölüm girişi*

John G. Mabanglo / AFP / Getty Images Turkey: *24. Bölüm girişi*

Monica M. Davey: *27. Bölüm girişi*

Bloomberg / Getty Images Turkey: *28. Bölüm girişi*

Bob Pepping / Contra Costa Times / Zuma Press: *31. Bölüm girişi*

Bebeto Matthews – AP: *33. Bölüm girişi*

Mike Slade izniyle: *34. Bölüm girişi*

Kimberly White – Reuters: *37. Bölüm girişi*

John G. Mabanglo / EPA: *41. Bölüm girişi*

[1] Ev yapımı içki.

[2] 1709-1784 yılları arasında yaşamış İngiliz şair, denemeci ve gazeteci Samuel Johnson.

[3] Lokal Entegre Sistem Mimarisi.

[4] Uydurulmuş Salak Kısaltma

[5] Ne Görürsen Onu Alırsın.

[6] 170’lerde popüler olmuş köpükten toplar - çn.

[7] Dünyanın ilk çalışan paket anahtarlama ağı, bugünkü internetin temeli.

[8] Apple'ın Mart 1987'de ürettiği bir milyonuncu Mac'i, üstüne Raskin'in adını yazarak ona armağan etmesi Jobs'ı epey sinirlendirdi. Raskin 2005'te pankreas kanserinden öldü, Jobs'ta aynı hastalığın teşhis edilmesinden kısa süre önce.

[9] Bisiklet

[10] Texaco Kuleleri.

[11] Firma 2000’de adını frog design olarak değiştirdi ve San Francisco’ya taşındı. Esslinger’in ilk ismi –frogdesign=kurbağatasarım– seçmesinin sebebi sadece kurbağaların metamorfoz yeteneği değil, aynı zamanda kendi köklerinin Federal Almanya Cumhuriyeti’nde –(f)ederal (r)epublic (o)f (g)ermany– olmasına gönderme yapmak istemesiydi. “Küçük harflerin Bauhaus’un hiyerarşik olmayan dil anlayışına uyduğunu ve şirketin demokratik ortaklık etiğini desteklediğini” söyledi.

[12] Bill Atkinson'ın yarattığı MacPaint.

[13] NFL final maçı - çn.

[14] Kum

[15] Steve'in Muhteşem Yeni Aygıtı

[16] Yeni Başlayanlar İçin Çok Amaçlı Simgesel Talimat Kodu.

[17] Hawaii partisi.

[18] İpanemalı Kız.

[19] Gece Gökyüzünden Düşünce.

[20] Bir sonraki.

[21] Excellence.

[22] Görüp Göreceğiniz Her Şeyi Render Eder.

[23] Bilgisayar Animasyonu Üretimi Sistemi.

[24] 1943 doğumlu efsanevi Amerikan futbolu oyuncusu

[25] 1838-1914 arası yaşamış ünlü doğa korumacısı

[26] Büyük Çimenlik.

[27] Apple’ı kurtarın.

[28] A.B.D. Sermaye Piyasası Kurulu.

[29] İşletim sistemi.

[30] “i” İngilizce’deki interim –geçici– sözcüğünün kısaltılmışıdır.

[31] Ulaşım Güvenliği Dairesi.

[32] Cihazlarımızın fiyatlarını salaklar belirliyor.

[33] Kullanıcı arayüzü.

[34] Karıştırma.

[35] Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band, ya da kısaca bilindiği adıyla Sgt. Pepper, The Beatles grubunun 1967 yılında piyasaya sürülen ve gelmiş geçmiş en iyi albüm olarak kabul edilen eseri.

[36] March Madness: NCAA Basketbol Ligi’nde her bahar oynanan ve üniversitelerarası şampiyonu belirleyen turnuva

[37] Amerikan TV'lerinde gösterilen "Jersey Shore" isimli son derece kalitesiz reality show'una referans yapıyor. Snooki ve The Situation, bu dizide rol alan karakterlerden.

[38] Pottery Barn: Mobilya başta olmak üzere, her türlü şık ev eşyası satan A.B.D. markası.

[39] Assholes (götler) kelimesine gönderme.

[40] Cloud = Bulut.